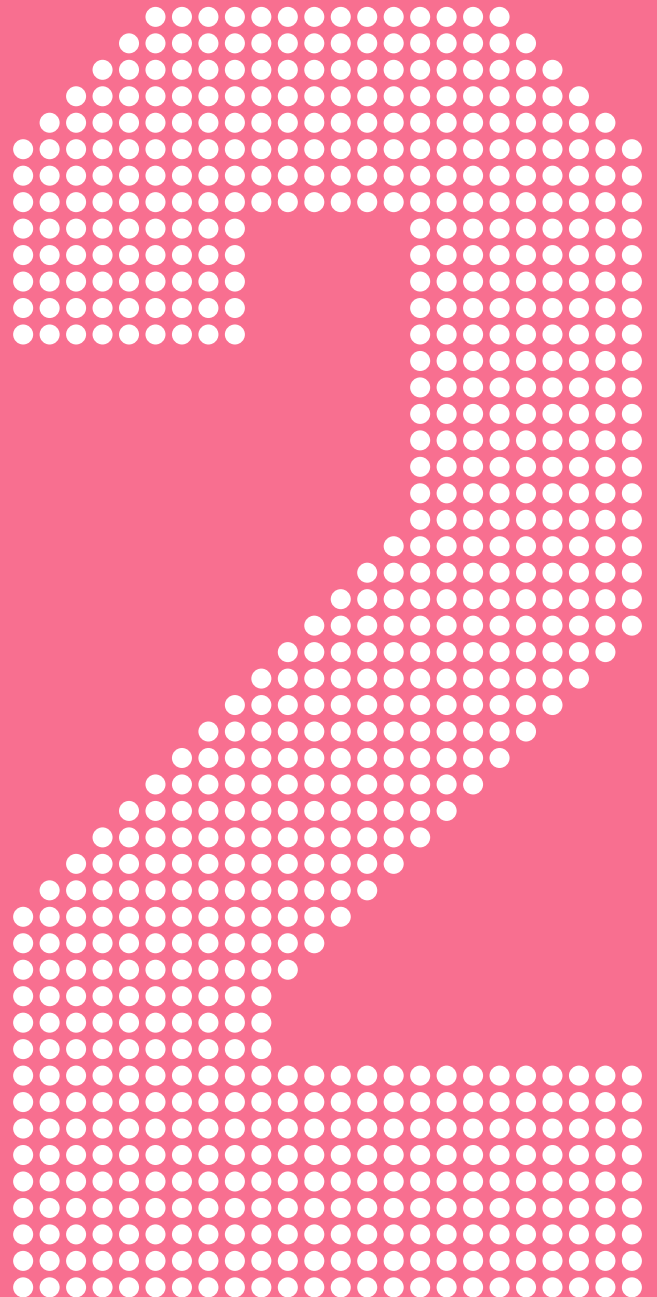
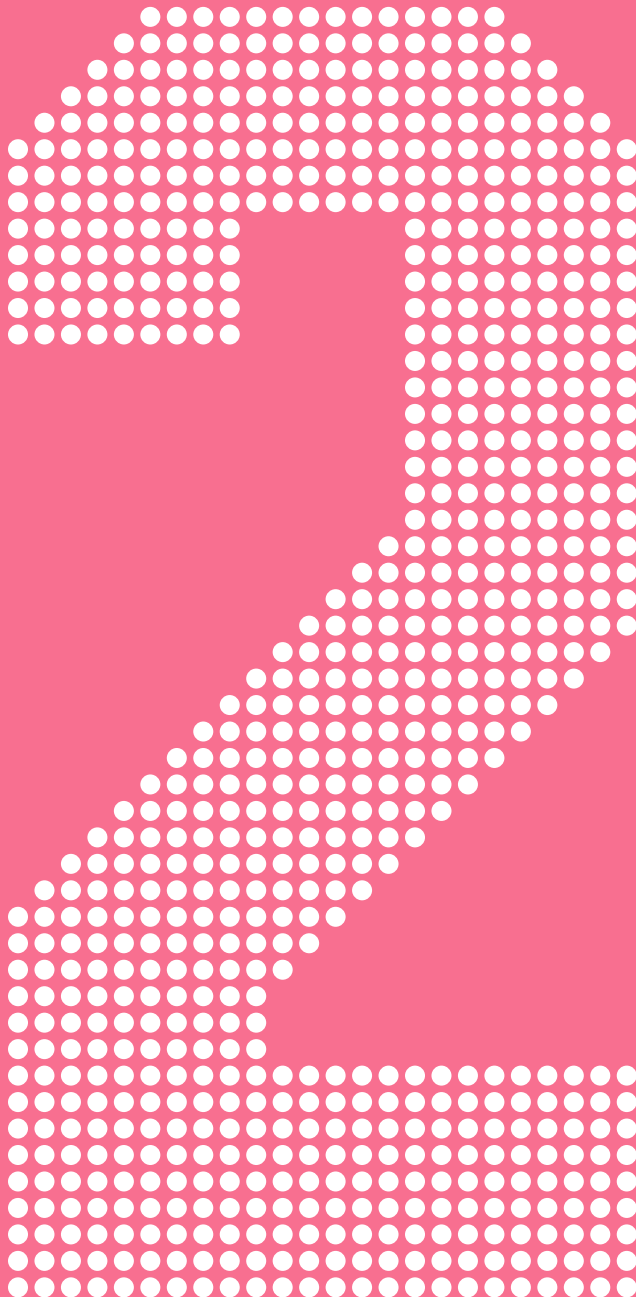


CEPS Forschung und Praxis – Volume 28

# RAPPORT SUR LES FONDATIONS EN SUISSE



**Dr Lukas von Orelli**  
**Julia Jakob**  
SwissFoundations, association des  
fondations donatrices suisses

Swiss**Foundations**

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



**Universität  
Zürich** UZH

Zentrum für Stiftungsrecht

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



---

## **RAPPORT SUR LES FONDATIONS EN SUISSE 2022**

---

**Le Rapport sur les fondations en Suisse est publié chaque année par Dr Lukas von Orelli, président de SwissFoundations et directeur de la Fondation Velux, Julia Jakob, co-directrice de SwissFoundations, Prof. Dr Dominique Jakob, directeur du Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich, et Prof. Dr Georg von Schnurbein, directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle. Il présente les chiffres, faits et tendances actuelles en matière de fondations, en Suisse et à l'étranger, et contribue à renforcer les bases de connaissances dans ce domaine. Le rapport paraît en allemand et en français. Les deux versions peuvent être téléchargées gratuitement à l'adresse [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch).**

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

Le Centre d'études de la philanthropie en Suisse est un institut de recherche et de formation continue créé à l'Université de Bâle en 1998 à l'initiative de SwissFoundations. Par le biais de ses activités interdisciplinaires, le CEPS souhaite améliorer les connaissances scientifiques et les bases théoriques dans le domaine de la philanthropie. Ses prestations de formation continue profitent directement aux fondations et autres organisations sans but lucratif.  
→ [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

### **SwissFoundations**

Créée en 2001 en tant qu'initiative commune, SwissFoundations regroupe les fondations donatrices suisses d'utilité publique et leur donne une voix forte et indépendante. Réseau actif et voué à l'innovation, SwissFoundations promeut le partage d'expériences, la transparence et le professionnalisme dans le secteur suisse des fondations d'utilité publique. Chaque année, les membres et partenaires associés de SwissFoundations investissent plus d'un milliard de francs dans des projets et initiatives d'utilité publique. SwissFoundations représente ainsi plus du tiers du volume total des fonds accordés par les fondations d'utilité publique en Suisse.  
→ [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

### **Centre pour le droit des fondations**

Le Centre pour le droit des fondations a été créé en 2008 par le Prof. Dr Dominique Jakob sous la forme d'un centre de recherche rattaché à l'Université de Zurich. Axé sur l'enseignement et la recherche dans le domaine du droit des fondations, il sert de plateforme de communication sur la pratique des fondations et les questions scientifiques, économiques et politiques. Le centre étudie les différents types de fondations d'utilité publique et privée, y compris les formes juridiques étrangères et les évolutions internationales.  
→ [www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

CEPS Forschung und Praxis – Volume 28  
**RAPPORT SUR LES FONDATIONS EN SUISSE**  
**2022**

**Dr Lukas von Orelli**

SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses

**Julia Jakob**

SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses

**Prof. Dr Dominique Jakob**

Centre pour le droit des fondations, Université de Zurich

**Prof. Dr Georg von Schnurbein**

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

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

Mise en page : ©Neeser & Müller, Bâle

ISBN : 978-3-9525428-5-9

©Dr Lukas von Orelli, SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses ;

Julia Jakob, SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses ;

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

Prof. Dr Georg von Schnurbein, Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS), Université de Bâle, 2022.

Tous droits réservés. Toute reproduction sans l'autorisation des auteurs est strictement interdite.

# SOMMAIRE

4	Avant-propos
5	<b><u>I. FAITS ET CHIFFRES</u></b>
6	Aperçu du secteur des fondations suisses
12	Save the Date – Manifestations en 2022
13	<b><u>II. DÉVELOPPEMENTS JURIDIQUES</u></b>
14	Initiatives politiques en cours
18	Jurisprudence récente
20	La réforme du droit des fondations est entérinée – quels gains, quelles pertes, quels résultats durables pour les fondations ? · <i>Contribution d'auteur du Prof. Dr Dominique Jakob</i>
23	La rémunération du conseil de fondation · <i>Contribution spéciale du Dr Dr Thomas Sprecher</i>
25	Une étude comparative sur le droit des fondations souligne la nécessité d'un marché unique pour les organisations philanthropiques et d'utilité publique · <i>Contribution spéciale de Hanna Surmatz</i>
27	<b><u>III. ARGUMENTS EN FAVEUR DES FONDATIONS</u></b>
31	<b><u>IV. DOSSIER SPÉCIAL : NOUVELLES APPROCHES EN MATIÈRE DE SOUTIEN</u></b>
32	La fondation est morte – vive la fondation ! · <i>Contribution d'auteur du Dr Lukas von Orelli</i>
34	« Unrestricted funding » – exagération, mode ou nécessité ? · <i>Contribution spéciale de Dr Karsten Timmer</i>
36	La philanthropie au-delà des fondations · <i>Contribution spéciale de Vincent Pfammatter</i>
38	Pourquoi nous finançons les initiatives pour le climat en Suisse · <i>Contribution spéciale de Nathan Argent</i>
41	<b><u>V. THÈMES ET TENDANCES</u></b>
42	« eESA » – l'arrivée du numérique à l'Autorité fédérale de surveillance des fondations ASF · <i>Contribution spéciale de Nils Guggi</i>
44	Le moment est venu de relier les pointillés · <i>Contribution spéciale de Delphine Moralis et Max von Abendroth</i>
46	Renforcer l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations – étude de la place zurichoise 2021 · <i>Contribution spéciale de Dr Matthias Inauen et du Dr Lukas von Orelli</i>
48	10 recommandations à l'intention des petites fondations · <i>Contribution d'auteur du Prof. Dr Georg von Schnurbein</i>
51	Notes de fin
53	<b><u>VI. ÉTUDES ET NOUVELLES PARUTIONS 2021</u></b>
54	Études et nouvelles parutions
56	Bref portrait des éditeurs

## AVANT-PROPOS

Est-ce le fait de la pandémie ? Nous ne le saurons sans doute que plus tard. Mais il se passe beaucoup de choses dans le secteur des fondations. Pas seulement sur le plan structurel (voir les chiffres), mais également dans la façon dont les fondations voient leur rôle et leur fonctionnement. On voit se dessiner un véritable changement de paradigme. Les fondations habituées à agir en solitaires évoluent vers davantage de collaboration et de participation. Les modalités du soutien évoluent également de la pratique traditionnelle de l'« attribution de fonds » vers des « investissements ». L'attention portée à l'impact ne date pas d'hier ; mais il s'agit désormais de le mesurer et de l'attester. Et on se pose plus souvent la question de savoir si la forme de la fondation (autonome) s'impose vraiment.

C'est dans ce contexte qu'il faut considérer la décision d'introduire le principe de la responsabilité sociale dans l'édition la plus récente du Swiss Foundation Code. Cette adaptation aux évolutions de notre époque répond à une nécessité et SwissFoundations en a d'ores et déjà pris le chemin. Un autre signe des temps est l'essor de différents formats de formation continue proposés aux membres de conseils de fondation et au personnel des fondations. On assiste à un changement de génération, et il est réjouissant de voir que cet essor va de pair avec une formation plus solide et une diversité accrue.

Sur le plan politique également, les choses ont bougé dans le secteur des fondations. Après des années de temporisation et de navettes entre les Conseils, l'initiative parlementaire Luginbühl a fini par être entérinée lors de la session d'hiver 2021 (voir la contribution de D. Jakob, p. 20 et suivantes). Hélas, le texte adopté n'est pas favorable au secteur. Les améliorations administratives mineures adoptées ne pèsent pas lourd au regard de l'occasion perdue d'introduire une réglementation rigoureuse de la plainte auprès de l'autorité de surveillance et de la rémunération des membres des conseils de fondation. Dans ce dernier domaine en particulier, la décision prise par le parlement de ne pas réglementer la rémunération lorsque la fondation est exonérée d'impôt peut être interprétée comme de la réprobation. L'avenir dira quelles conclusions les cantons en tireront dans leur pratique. Bien que rejetée, la motion Noser a suscité un débat sur la notion de l'absence de but lucratif qui ne s'éteindra pas de si tôt.

Le canton de Zurich a émis un signe fort en faveur des fondations (voir la contribution de M. Inauen et L. von Orelli, p. 46 et suivantes). Juste à temps pour Noël, le Conseil d'État a décidé de promouvoir l'attractivité du canton pour les fondations. Le signal est clair pour le secteur des fondations suisses. Une amélioration des conditions d'accueil des fondations à Zurich aura des retentissements dans toute la Suisse, et le secteur suisse des fondations s'en trouvera revalorisé dans la comparaison internationale. Cette décision se fondait sur une étude menée par le canton de Zurich en collaboration avec SwissFoundations.

Les choses ont également bougé sur le plan international. Après une longue phase préparatoire, les deux associations européennes DAFNE et EFC ont fusionné et s'appellent désormais Philea (voir la contribution de D. Moralis et M. von Abendroth, p. 44 – 45). Les fondations à but non lucratif d'Europe, quelque 10 000 au total, parlent désormais d'une seule voix à l'international. La situation évolue également dans le domaine de l'échange automatique de renseignements en matière fiscale (EAR). Les négociations progressent et s'annoncent difficiles. Sur le plan international, le modèle des fondations suisses passe mal. La méfiance face au risque de fraude fiscale est considérable (et pas toujours sans raison).

# I. FAITS ET CHIFFRES

---

En dépit de la pandémie du coronavirus, jamais depuis cinq ans autant de nouvelles fondations n'avaient vu le jour en un an qu'en 2021. Dans la comparaison cantonale, Zurich a dépassé le canton de Genève en termes de nouvelles constitutions. La croissance nette a plus que doublé par rapport à l'année précédente, alors même que le nombre de liquidations reste élevé.

Du côté des conseils de fondations, dans la majorité des fondations, les membres bénévoles des conseils d'administration assument une bonne partie des tâches opérationnelles. Seules 14,6% des fondations possèdent une direction. Quant à la répartition entre hommes et femmes, les femmes restent minoritaires malgré une légère progression.

# APERÇU DU SECTEUR DES FONDATIONS SUISSES

La pandémie du coronavirus a beaucoup limité les activités des fondations. Pour autant, la pandémie semble ne pas avoir eu d'impact négatif sur le développement du secteur. Bien au contraire : jamais depuis cinq ans autant de nouvelles fondations n'avaient vu le jour en un an qu'en 2021.

En 2021, 365 nouvelles fondations d'utilité publique ont vu le jour. Les liquidations restent à un niveau élevé. Avec 13 667 fondations d'utilité publique au total, le secteur reste dynamique avec un grand nombre de créations, mais aussi beaucoup de liquidations (Fig. 1). Parmi les fondations liquidées, 19 ont fusionné avec d'autres organisations et six ont fait faillite. L'exemple le plus remarquable de fusion a été sans doute celui de deux organisations d'entraide, Pain pour le prochain et Entraide protestante

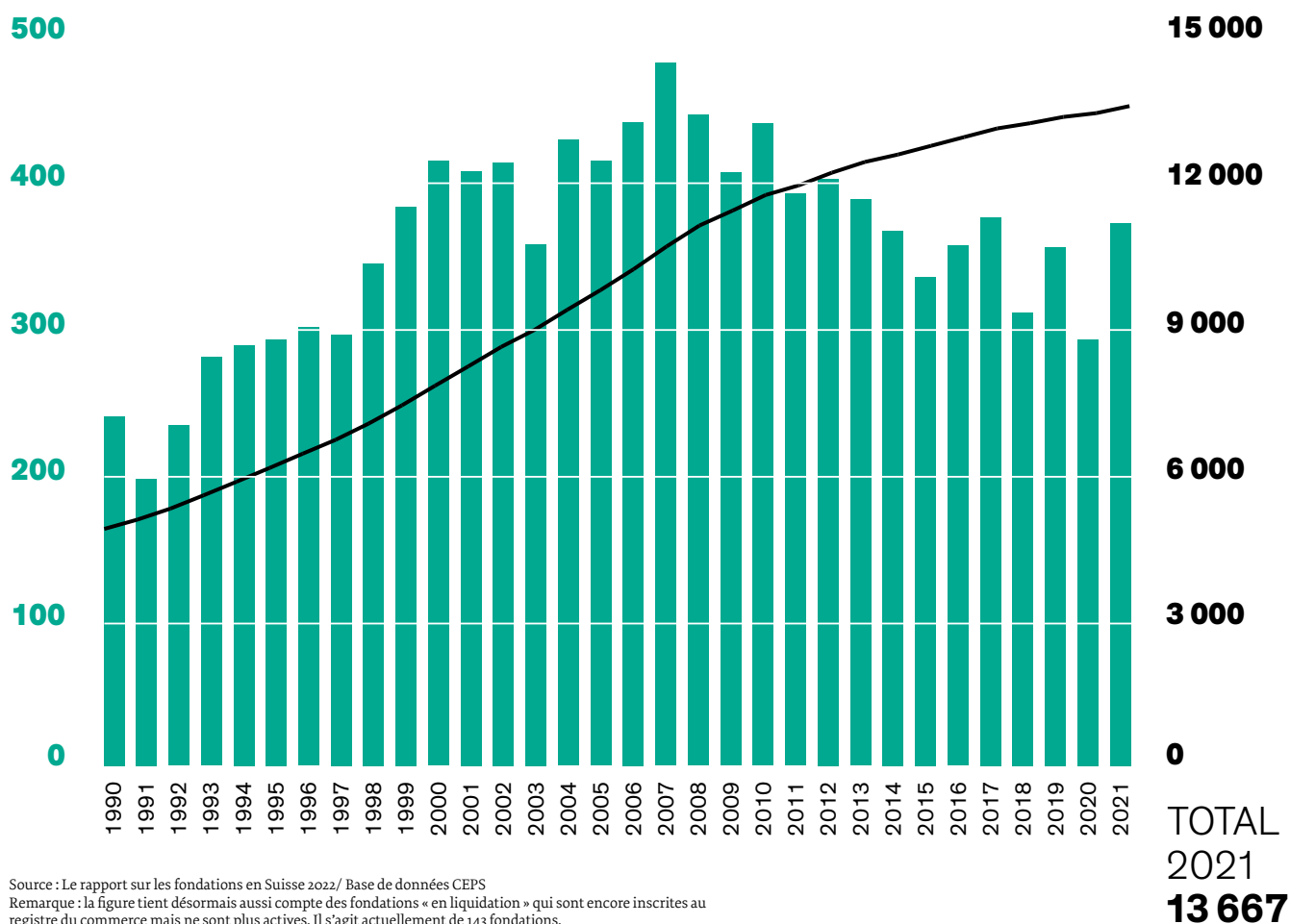
suisse (EPER). L'organisation ainsi constituée conserve la dénomination EPER.

On notera que 143 fondations sont indiquées « en liquidation » (139 l'année précédente) – en d'autres termes, la décision de les liquider était déjà prise, mais la procédure était encore en cours. Ces fondations ne sont plus prises en compte dans les autres tableaux synoptiques. Nous nous fondons donc sur un total de 13 524 fondations d'utilité publique en activité.

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

## NOMBRE DE CONSTITUTIONS

## NOMBRE DE FONDATIONS



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022 / Base de données CEPS  
Remarque : la figure tient désormais aussi compte des fondations « en liquidation » qui sont encore inscrites au registre du commerce mais ne sont plus actives. Il s'agit actuellement de 143 fondations.



La croissance nette a presque doublé avec 146 fondations contre 74 l'année précédente (Fig. 2). Certains cantons se distinguent par un nombre particulièrement élevé de nouvelles fondations. Les cantons présentant une croissance à deux chiffres sont l'Argovie, Berne, Bâle-Ville, Genève, la Thurgovie, Zoug et Zurich. Peut-être est-ce un hasard, mais, à l'exception de Zoug et de la Thurgovie, tous sont des cantons qui, ces dernières années, ont vu naître des initiatives visant à renforcer le secteur notamment par le biais d'une meilleure collaboration entre les pouvoirs publics et le secteur des fondations.

### Répartition régionale

Comme indiqué ci-dessus, cette croissance positive est surtout le fait d'un petit nombre de cantons. Zurich et Genève sont les cantons qui enregistrent le plus grand nombre de créations de fondations, Zurich passant devant Genève avec 51 nouvelles fondations. À l'autre bout de l'échelle, quatre cantons enregistrent un développement particulièrement faible. Le canton de Vaud se distingue par une croissance négative de moins sept. Mesurée en nombre de fondations, la répartition cantonale reste inchangée. Zurich arrive en tête (2 232), suivi par Berne (1 390), Vaud (1 370), Genève (1 294) et Bâle (908) (Fig. 3). Une fois de plus, le canton de Bâle-Ville enregistre la plus forte densité de fondations (46,3) par 10 000 habitants (Fig. 4). L'essor des crypto-

Fig.2

### Evolution du secteur des fondations en 2021

Canton	Nombre total fin 2022	Constructions	Liquidations	Croissance nette	Croissance ajustée
AG	491	21	3	3,7%	18
AI	36	1	1	0,0%	0
AR	114	1	0	0,9%	1
BE	1 390	29	17	0,9%	12
BL	305	7	4	1,0%	3
BS	908	29	11	2,0%	18
FR	402	5	2	0,7%	3
GE	1 294	48	33	1,2%	15
GL	120	2	0	1,7%	2
GR	520	16	9	1,3%	7
JU	124	5	3	1,6%	2
LU	544	9	10	-0,2%	-1
NE	299	4	3	0,3%	1
NW	88	4	1	3,4%	3
OW	67	4	1	4,5%	3
SG	513	9	10	-0,2%	-1
SH	107	1	0	0,9%	1
SO	270	3	5	-0,7%	-2
SZ	215	5	5	0,0%	0
TG	257	16	1	5,8%	15
TI	819	13	12	0,1%	1
UR	52	2	0	3,8%	2
VD	1 370	24	31	-0,5%	-7
VS	591	20	17	0,5%	3
ZG	396	36	4	8,1%	32
ZH	2 232	51	36	0,7%	15
CH	13 524	365	219	1,1%	146

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022 / Base de données CEPS

Fig. 3

### Répartition régionale des fondations 2021

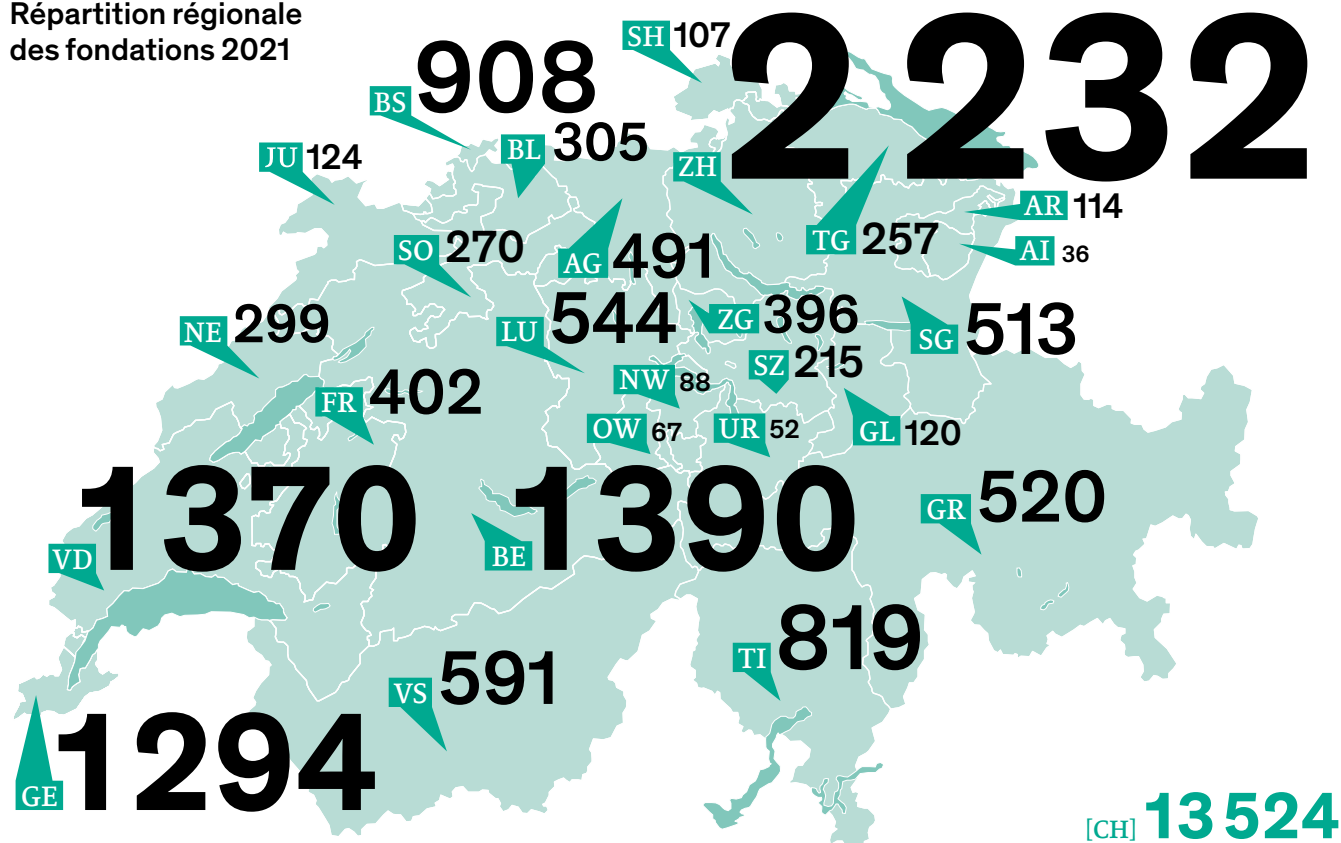
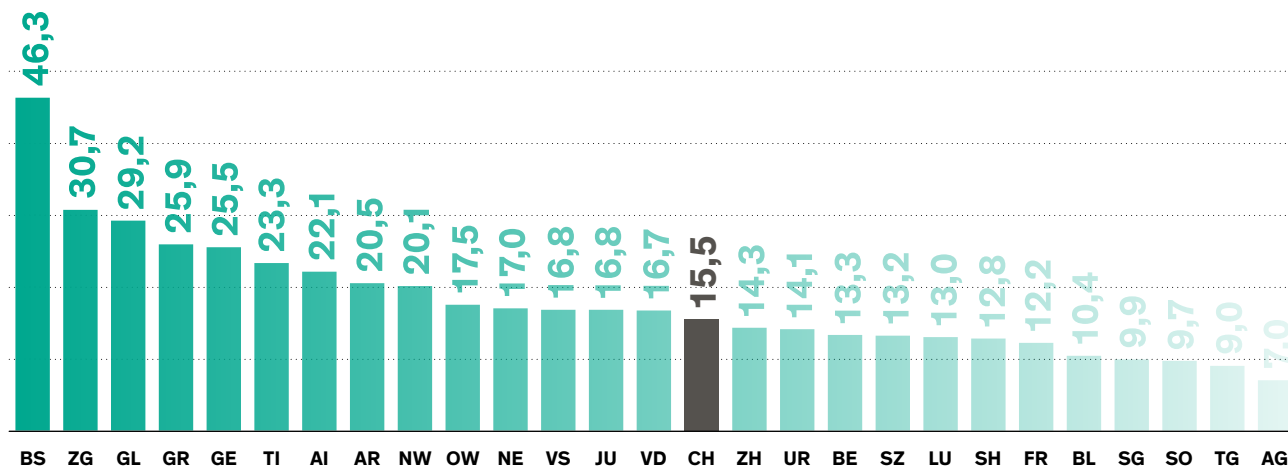


Fig. 4  
**Densité de fondations\* selon le canton 2021**



\*Nombre de fondations pour 10 000 habitants

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022/ Base de données CEPS

fondations propulse Zoug au deuxième rang en termes de concentration avec 30,7, suivi par Glaris (29,2), les Grisons (25,9) et Genève (25,5). La moyenne suisse se situe à 15,5 fondations par 10 000 habitants. L'an dernier, le « Cenpro – Centro Competenze Non-Profit » a procédé à une analyse approfondie de la situation des fondations au Tessin.

### Membres des conseils de fondation

L'an dernier, le Parlement a délibéré sur l'opportunité d'introduire dans la loi une disposition autorisant une rémunération appropriée de l'activité bénévole, notamment au sein des conseils de fondation, sans que la rémunération ne remette en cause le statut d'utilité publique des fondations. Alors que le Conseil national s'est en principe montré ouvert à ce principe, le Conseil des États s'est refusé à envisager une adaptation de la loi allant dans ce sens. Certains ont exprimé leur inquiétude quant à un risque d'enrichissement illicite des membres des conseils de fondation. La réalité est tout autre : en effet, seules 14,6% des fondations (1 981) possèdent une direction (Fig. 5). Cela signifie que dans les autres fondations, les membres bénévoles des conseils de fondation doivent également assumer nombre de tâches opérationnelles. Enfin, la plupart des fondations n'ont tout simplement pas les moyens de verser une rémunération financière.

Les fondations d'utilité publique totalisent 71 043 mandats qui se répartissent sur 63 886 personnes. La répartition entre hommes et femmes est de 68,3% d'hommes et de

31,7% de femmes. La représentation des femmes a ainsi légèrement progressé par rapport à l'année précédente. Comme dans d'autres secteurs, les hommes ont davantage tendance à cumuler plusieurs mandats. Parmi les personnes détenant un seul mandat, 31,4% sont des femmes ; parmi celles en détenant plus de cinq, les femmes ne sont plus que 12,8%.

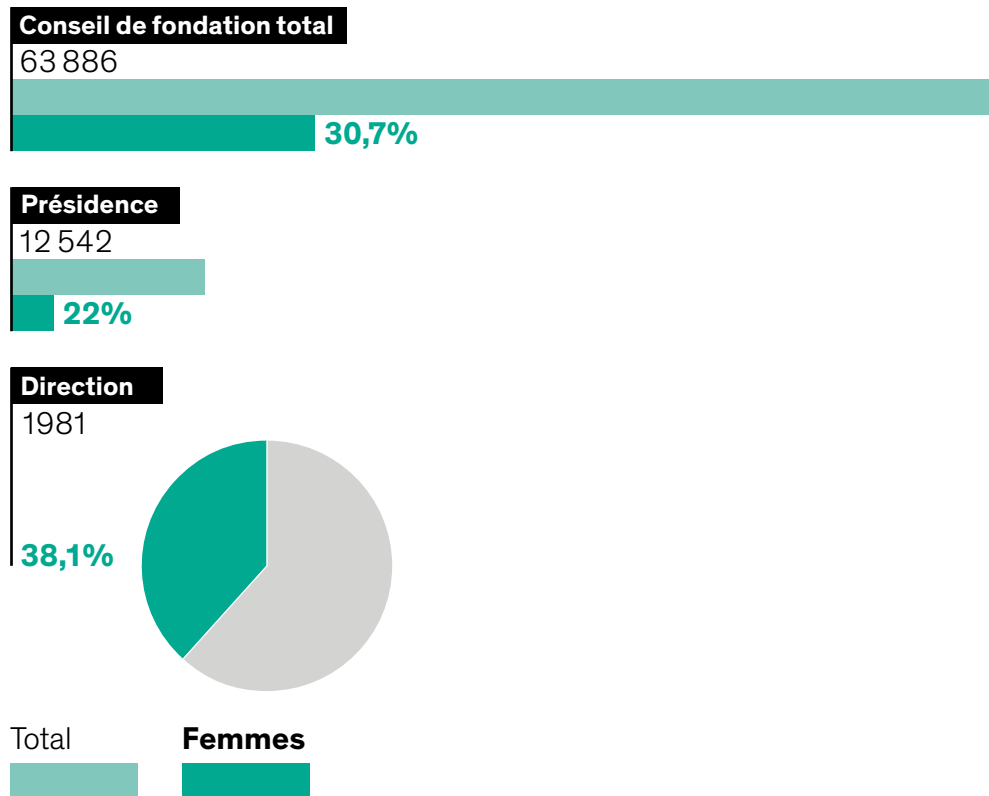
Comme dans le passé, les personnes détenant un seul mandat sont la majorité (92%). Moins de 2% des membres de conseils de fondation détiennent plus de deux mandats (Fig. 6). On peut en conclure que le mandat de membre d'un conseil de fondation demande beaucoup de temps et qu'il est assumé de manière responsable. On est également frappé de voir à quel point le secteur est international: 12,9% des membres de conseils de fondation n'ont pas la nationalité suisse (il n'est pas tenu compte des doubles nationaux) et 4 205 fondations (30,8%) comptent au moins un membre de leur conseil qui n'a pas la citoyenneté suisse.

### Buts des fondations

La répartition des buts des fondations est révélatrice de changements sociétaux (Fig. 7). Si l'on compare la manière dont se répartissent les domaines d'activité des fondations sur les dix dernières années, on observe que des domaines tels que l'éducation et la recherche, l'environnement, la défense des droits et la politique ont progressé plus que les autres, alors que des domaines tels que la culture ou la religion passent davantage au second plan.

Fig. 5

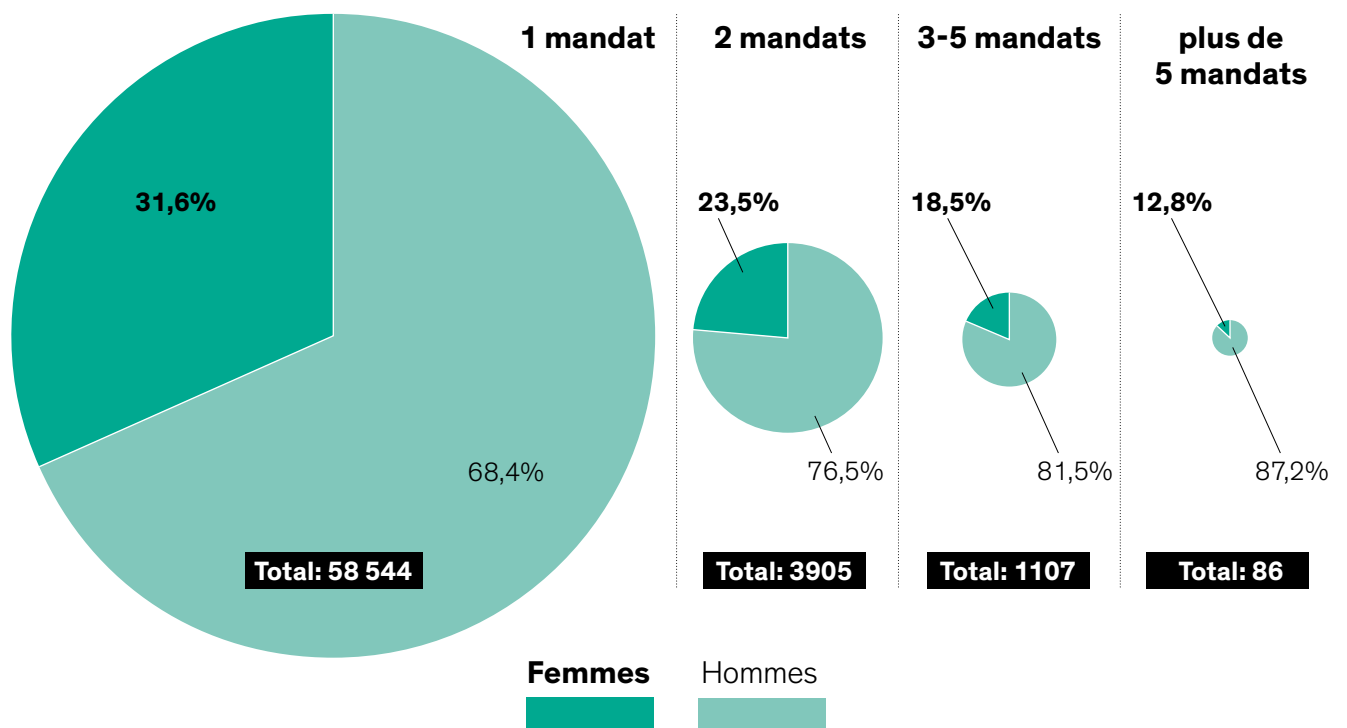
## Répartition des membres de conseils de fondation



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022 / Base de données CEPS

Fig. 6

## Répartition des mandats au conseil de fondation



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022 / Base de données CEPS

### Fondations ecclésiastiques et fondations de famille

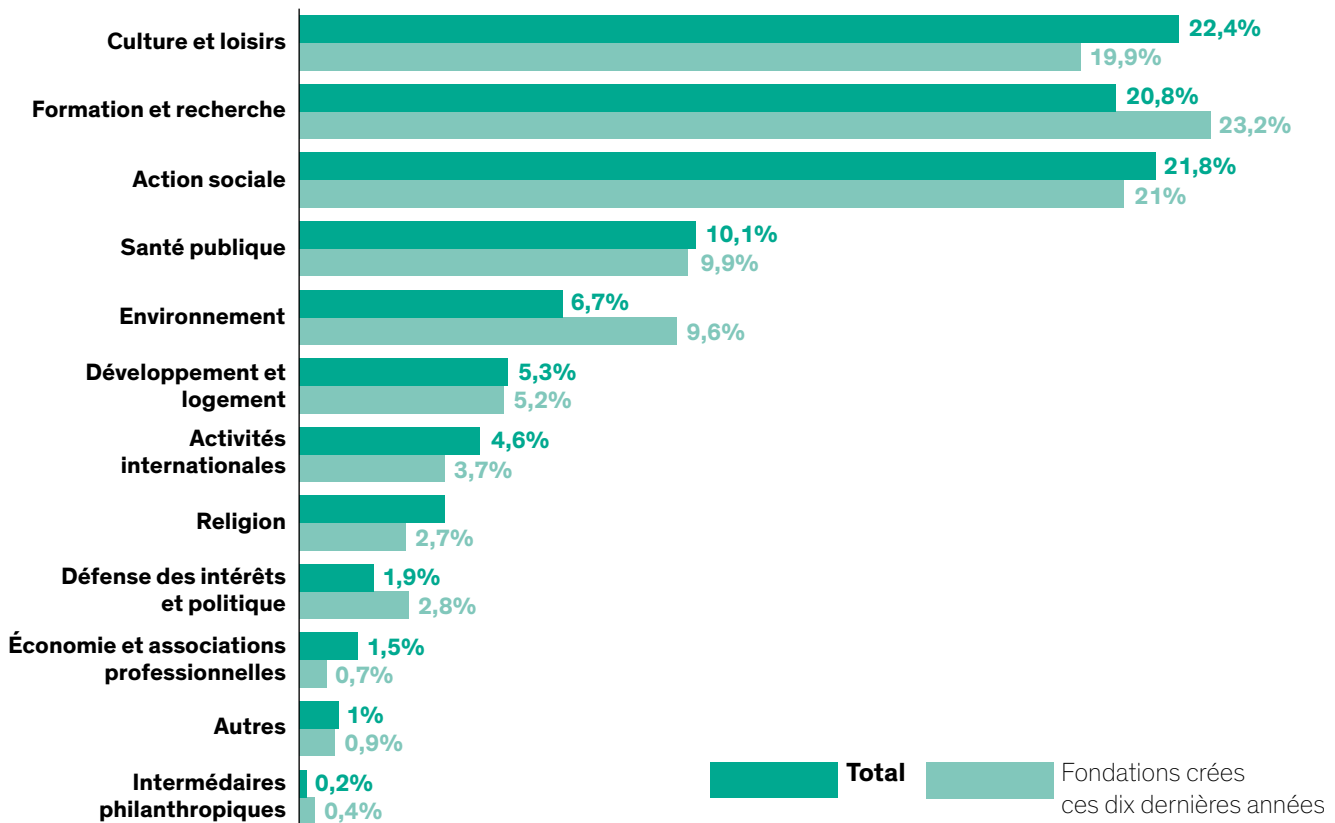
Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'inscription de toutes les fondations ecclésiastiques et fondations de famille au registre du commerce aurait dû être chose faite. Pourtant, l'année dernière encore, des fondations de ces catégories continuaient de s'enregistrer. Par souci de complétude, nous reproduisons un tableau synoptique de la répartition par canton (Fig. 8). Il en ressort que les fondations ecclésiastiques sont plus particulièrement représentées dans les cantons de tradition catholique, sans doute parce que le droit canonique de l'Église catholique a toujours favorisé la tradition de la fondation.

### Autorités de surveillance des fondations

Maintenant qu'au niveau cantonal, les concordats entre autorités de surveillance des fondations et la transformation d'anciens services de surveillance des fondations en institutions de droit public autonomes ont entraîné une professionnalisation, l'autorité fédérale de surveillance des fondations est à son tour appelée à évoluer. Comme le montre le tableau synoptique de la figure 9, elle est la principale autorité de surveillance, dont relèvent 36,2% des fondations. La moitié de ces fondations sont domiciliées dans trois cantons, à savoir Berne, Zurich et Genève. Cette distribution semble faire écho au rôle que Berne joue en tant que capitale nationale ainsi qu'à l'orientation internationale des deux autres villes, Genève et Zurich. On peut ajouter le canton de Zoug où 76,7% des fondations poursuivent un but au niveau national ou international, raison pour laquelle elles relèvent de l'autorité de surveillance fédérale. La situation est très différente dans les cantons de Bâle-Ville, ou de Vaud, où 74,5%, respectivement 72,9% des fondations relèvent de la surveillance cantonale, si bien que dans la vie courante, leur présence est davantage perçue au niveau local.

Fig. 7

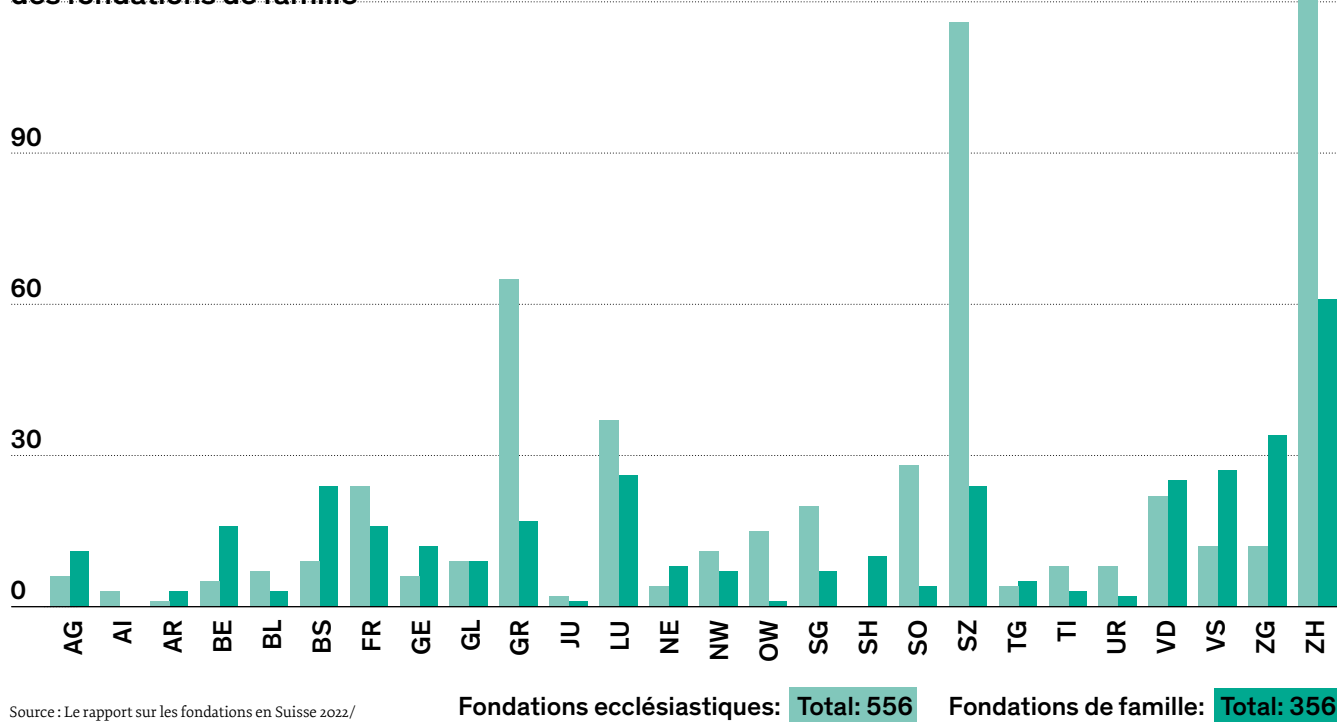
### Buts des fondations 2022



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022 / Base de données CEPS

Fig. 8

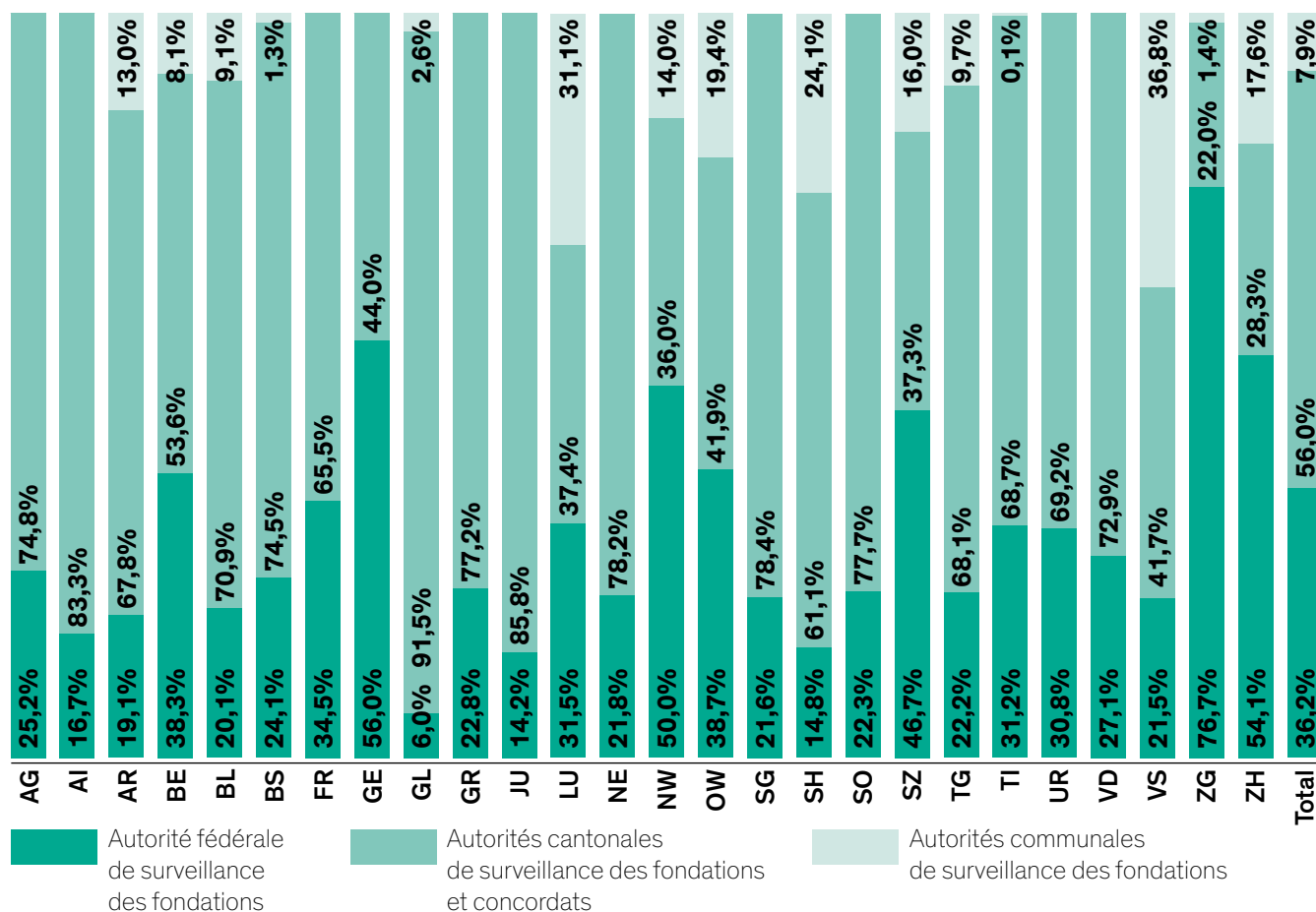
### Vue synoptique des fondations ecclésiastiques et des fondations de famille



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022/  
Base de données CEPS

Fig. 9

### Autorités de surveillance des fondations



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2022/ Base de données CEPS

## Manifestations futures

**SAVE THE DATE**

En raison de la pandémie de la COVID-19, des changements à brève échéance sont possibles dans la tenue des manifestations.

**PHILEA FORUM**

30 mai – 1<sup>er</sup> juin 2022 à Barcelone

Organisateur : Philanthropy Europe Association

→ [www.philea.eu](http://www.philea.eu)

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
SWISSFOUNDATIONS**

2 juin 2022 à Berne

Organisateur : SwissFoundations

→ [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

**FORUM DES FONDATIONS**

7 juin 2022, Lausanne

Organisateur : SwissFoundations

→ [www.forum-des-fondations.ch](http://www.forum-des-fondations.ch)

en collaboration avec :

AGFA (Association de Genève des Fondations Académiques) → [www.agfa-ge.ch](http://www.agfa-ge.ch)

ACAD (Académie des Administrateurs)

→ [www.acad.ch](http://www.acad.ch)

Centre d'étude de la philanthropie en Suisse

→ [www.unige.ch/philanthropie](http://www.unige.ch/philanthropie)

philanthropie

IMD → [www.imd.org](http://www.imd.org)

proFonds → [www.profonds.org](http://www.profonds.org)

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP &  
PHILANTHROPY**

8. – 9. Juni 2022, Genève

Organisateur : Centre d'étude de la philanthropie

en Suisse und Schwab Foundation for Social

Entrepreneurship

→ [www.unige.ch/philanthropie](http://www.unige.ch/philanthropie)

**PHILANTHROPIE AM MORGEN**

16 juin 2022, Bâle, 21 juin 2022, Zurich

Organisateur : Centre d'étude de la philanthropie en Suisse

→ [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

**11. BASLER STIFTUNGSTAG**

30 août 2022, Biozentrum

Université de Bâle, Bâle

**Clash des générations**

Organisateur : Stiftungsstadt Basel

→ [www.stiftungsstadt-basel.ch](http://www.stiftungsstadt-basel.ch)

**21<sup>E</sup> SYMPOSIUM DES FONDATIONS  
SUISSES**

1 septembre 2022,

kultur & kongresshaus aarau, Aarau

**Perspectives**

Organisateur : SwissFoundations

→ [www.stiftungssymposium.ch](http://www.stiftungssymposium.ch)

**ZÜRCHER STIFTUNGSTAG**

6 septembre 2022

Rahn+Bodmer Co., Zurich

Organisateur : Rahn+Bodmer

→ [www.rahnbodmer.ch](http://www.rahnbodmer.ch)

**BESTE STIFTUNGSRATSPRAXIS**

20 septembre 2022, Lake Side, Zurich

Organisateur : Europa Institut an der

Universität Zurich

→ [www.eiz.uzh.ch](http://www.eiz.uzh.ch)

SwissFoundations

→ [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

Centre d'étude de la philanthropie en Suisse

→ [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

**DEUTSCHER STIFTUNGSTAG**

28 – 30 septembre, Leipzig

**Nachhaltigkeit**

Organisateur : Bundesverband Deutscher Stiftungen

→ [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

**JOURNÉE EUROPÉENNE DES FONDATIONS**

1<sup>er</sup> octobre 2022

Diverses initiatives partout en Europe à l'occasion de la Journée

→ [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

**BETTER FOUNDATION GOVERNANCE**

27 – 29 octobre 2022, Hotel Odelya, Bâle

Organisateur : Foundation Board Academy

→ [www.foundationboardacademy.ch](http://www.foundationboardacademy.ch)

**JOURNÉE SUISSE DES FONDATIONS**

9 novembre 2022, Stadttheater Olten, Olten

Organisateur : proFonds

→ [www.profonds.org](http://www.profonds.org)

**6. ZÜRCHER STIFTUNGSRECHTSTAG**

31. Janvier 2023, Université de Zurich, Zurich

Organisateur : Centre de droit des fondations de

l'Université de Zurich

→ [www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

## II. DÉVELOPPEMENTS JURIDIQUES

---

Sur le plan politique, l'année 2021 était entièrement placée sous le signe de l'initiative parlementaire Luginbühl, qui a fini, au bout de sept ans, par être soumise au vote final. Il s'est aussi produit d'autres développements qui pourraient avoir un impact sur le secteur d'utilité publique (révision de la surveillance des fondations dans le canton de Zurich, motion Noser, législation en matière de protection des données etc.).

La jurisprudence a cette année été marquée par des arrêts majeurs relatifs aux fondations de famille, qui compliquent encore davantage l'existence de cette institution juridique. Un arrêt discutable a par ailleurs été rendu concernant l'exonération fiscale de fondations holding d'utilité publique.

Les lignes qui suivent évoquent les principaux développements dans le secteur des fondations. Pour les détails concernant l'actualité en matière de législation, de jurisprudence et de doctrine, on se reportera à la publication annuelle Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2021, njus.ch, par Jakob/Eichenberger/Savanovic/Studhalter/Trajkova<sup>1</sup>.

# INITIATIVES POLITIQUES EN COURS

## Vote final sur l'initiative parlementaire « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations »

Sept ans presque jour pour jour après le dépôt de l'Iv.Pa. Luginbühl (14.470), le vote final a eu lieu le 13 décembre 2021. Mais commençons par le début : le 22 février 2021, la CAJ-E avait accepté le projet<sup>2</sup> dans une version réduite aux points 3 et 4 de l'Iv.Pa<sup>3</sup> ; cette version a été approuvée par le Conseil fédéral dans sa prise de position du 12 mai 2021<sup>4</sup>. Les points 3 et 4 n'avaient jamais été contestés et ont été adoptés par les deux Conseils.

D'autres éléments du projet et leur libellé ont toutefois suscité un débat qui a marqué la suite des événements en 2021. Le 10 juin 2021, le CE avait approuvé le projet sans opposition.<sup>5</sup> Le 19 août, la CAJ-N revenait à la charge pour proposer à son Conseil de réintégrer deux points qui avaient été éliminés du projet<sup>6</sup>. Elle préconisait une disposition réglementant le dépôt d'une plainte auprès de l'autorité de surveillance, et stipulant que toute personne ayant un intérêt légitime à vérifier que la gestion de la fondation est bien conforme à la loi et à l'acte de fondation peut déposer une plainte auprès de l'autorité de surveillance (art. 84, al. 3 de l'avant-projet portant modification du Code civil suisse [AP-CC])<sup>7</sup>. Elle proposait également de réintégrer dans le projet la rémunération des organes directeurs et de réviser l'art. 23, al. 2 de la loi fédérale sur l'harmonisation des impôts directs des cantons et des communes (LHID) et l'art. 56, al. 2 de la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct (LIFD), de sorte qu'une rémunération appropriée des organes de la fondation ne mette pas en cause l'exonération fiscale de la fondation<sup>8</sup>. La CAJ-N a enfin adopté le projet élargi au vote sur l'ensemble<sup>9</sup>. Au CN, la réglementation de la plainte à l'autorité de surveillance n'a pas été contestée<sup>10</sup>. Quant à la rémunération, la proposition visant à intégrer au projet la possibilité de rémunérer les organes d'une fondation a prévalu. Le projet a ensuite été adopté à l'unanimité par le CN<sup>11</sup>.

Durant la première phase d'élimination des divergences, le 22 septembre 2021, le CE a suivi sa CAJ et a une nouvelle fois biffé dans le projet la réglementation de la plainte auprès de l'autorité de surveillance et celle de la rémunération<sup>12</sup>. Le 6 décembre 2021, le CN a traité pas moins de trois propositions relatives à la plainte auprès de l'autorité de surveillance. Le CN a suivi la proposition de la majorité<sup>13</sup>, et a modifié le libellé de l'article 84 alinéa 3 AP-CC de façon à stipuler que les bénéficiaires ou les créanciers de la fondation, le fondateur, les contributeurs ou les donateurs ainsi que leurs proches de même que les membres du conseil de fondation qui justifient d'un intérêt à contrôler que l'administration de la fondation soit conforme à la loi et à l'acte de fondation peuvent recourir à l'autorité de sur-

veillance contre les actes ou les omissions des organes de la fondation<sup>14</sup>. Quant à la rémunération, le CN a suivi la proposition de la majorité visant à maintenir une réglementation<sup>15</sup>.

Lors de la deuxième phase d'élimination des divergences, le CE a fait des concessions, non pas concernant la rémunération, mais concernant la plainte auprès de l'autorité de surveillance : sur ce point, il s'est rallié à la proposition de la minorité<sup>16</sup>. Selon le nouveau libellé, les bénéficiaires ou les créanciers de la fondation, le fondateur, de même que les anciens et les actuels membres du conseil de fondation qui justifient d'un intérêt à contrôler que l'administration de la fondation soit conforme à la loi et à l'acte de fondation peuvent saisir l'autorité de surveillance contre les actes ou les omissions des organes des fondations<sup>17</sup>. Concernant la rémunération, la proposition de la majorité visant à biffer de nouveau la réglementation de la rémunération a prévalu<sup>18</sup>.

La décision finale est tombée lors de la troisième et dernière phase d'élimination des divergences, le 13 décembre 2021. Le CN a suivi sans débat la proposition de sa CAJ préconisant d'adhérer à la décision du CE relative à la plainte devant l'autorité de surveillance<sup>19</sup>. Concernant les dernières divergences résiduelles relatives à la rémunération, le CN a fini par adhérer à la décision du CE<sup>20</sup>. C'est ainsi que l'attitude de refus catégorique de la part du CE a fini par avoir raison de la réglementation de la possibilité de rémunérer les organes d'une fondation.

Lors du vote final du 17 décembre 2021, tant le CE que le CN ont adopté le projet<sup>21</sup>. À moins qu'un référendum ne soit déposé d'ici le 7 avril 2022<sup>22</sup>, la Suisse se retrouve donc avec un droit des fondations légèrement modifié, qui élargit les droits du fondateur grâce à une extension de la possibilité de réserve de modification du fondateur dans l'acte de fondation aux changements d'organisation (art. 86a nCC), qui simplifie les modifications accessoires apportées à l'acte de fondation (art. 86b nCC), qui spécifie les conditions auxquelles un acte peut être modifié (sans passer par un acte notarial ; art. 86c nCC) et qui réglemente le recours à l'autorité de surveillance des fondations (art. 84, al. 3 nCC), mais non la possibilité de rémunérer les organes d'une fondation.

Le secteur des fondations déplore l'issue de l'Iv.Pa. Luginbühl. Pour ce qui concerne la nouvelle réglementation du recours à l'autorité de surveillance, il faudra attendre de voir comment les tribunaux l'appliquent pour pouvoir juger si elle améliore la situation actuelle. Le refus, de la part des parlementaires, de réglementer dans la loi la possibilité de rémunérer les organes des fondations émet un signal



néfaste pour le secteur d'utilité publique au moment où il entreprend de se professionnaliser et où il va au-devant d'un changement de génération au sein de ses organes dirigeants.

Sur ce sujet, lire également la contribution d'auteur de Dominique Jakob, page 21.

### **Révision de la surveillance des fondations dans le canton de Zurich**

Le but principal de la révision de la surveillance des fondations dans le canton de Zurich est de faire en sorte que l'autorité *cantonale* de surveillance LPP et des fondations du canton de Zurich (BVS) voie sa compétence étendue aux fondations relevant d'une commune (§ 2 al. 3 phrase 1 du projet de modification de la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations [E-BSVG]). Les exécutifs municipaux ont toutefois la possibilité, par une décision prise à cet effet, de maintenir leur compétence de surveillance (par. 2 al. 3 phrase 2 et 3 E-BVSG)<sup>23</sup>.

La Commission pour l'État et les communes du canton de Zurich (StGK) ont reformulé notamment cette dernière disposition le 9 juillet 2021. Désormais, le conseil municipal ne sera habilité à exercer sa surveillance que si aucun membre du conseil municipal n'est membre du conseil d'une fondation sur laquelle il exerce sa surveillance. Si un conseiller municipal devient membre du conseil de fondation, il doit annuler sa décision et le faire savoir à l'autorité de surveillance<sup>24</sup>.

Le 4 octobre 2021, le Grand Conseil a délibéré sur le projet approuvé par la StGK. Le 3 novembre 2021, la Commission de rédaction (REDKO) a présenté la même proposition que la StGK pour le § 2 al. 3 E-BVSG<sup>25</sup>. Or, le 8 novembre 2021, Hans-Peter Brunner (UDC, Horgen) a présenté une proposition de modification relative au § 2 al. 3 E-BVSG, aux termes de laquelle la compétence pour la surveillance reviendrait en principe à la BVS ; toutefois le conseil communal serait habilité à exercer lui-même la surveillance pour autant que le total du bilan de la fondation soit inférieur à 5 millions de francs *ou* que celle-ci dispose de moins de 500 % de postes en moyenne sur l'exercice. Si une de ces valeurs-limites était clairement dépassée, le conseil municipal annulerait sa décision si bien que, l'année suivante, la compétence pour la surveillance reviendrait à l'autorité cantonale<sup>26</sup>. En deuxième lecture, le 15 novembre 2021, le Grand Conseil a adopté la proposition<sup>27</sup>.

En troisième lecture, le 7 février 2022, le Grand Conseil a été appelé à traiter une nouvelle proposition soumise par la REDKO le 2 décembre 2021<sup>28</sup>, modifiant la proposition Brunner. Désormais, les critères applicables pour qu'un

conseil communal puisse exercer lui-même la surveillance sont cumulatifs (et non plus alternatifs). La proposition de la REDKO a été adoptée, et le projet a été entériné à l'unanimité lors du vote final<sup>29</sup>. La surveillance des fondations dans le canton de Zurich s'exerce désormais de la façon suivante : la BVS *cantonale* est l'autorité de surveillance des fondations conformément à l'art. 84 CC pour les fondations qui, selon leur destination, appartiennent à une commune. Sont exceptées les fondations qui sont surveillées par la commune conformément au paragraphe 2a (§ 2 al. 3 nBVSG). Conformément au § 2a al. 1 nBVSG, le conseil communal peut décider d'exercer lui-même la surveillance sur une fondation pour autant que le total de son bilan soit inférieur à 5 millions de francs *et* qu'elle dispose en moyenne de moins de cinq emplois à plein temps. À partir du 1<sup>er</sup> juillet, date de l'entrée en vigueur du projet, la BVS sera compétente pour la surveillance conformément au par. 2 al. 3 ch. II des dispositions transitoires de la nBVSG).

### **Initiative au renforcement de l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations**

Le Canton mène également une réflexion de fond sur les fondations. Une étude consacrée à la situation du secteur à Zurich parue le 15 décembre 2021 conclut qu'il existe des moyens de renforcer le secteur. À cet effet, elle préconise notamment, dans sa recommandation 3, d'apporter certains aménagements au droit fiscal<sup>30</sup>. Le 8 décembre 2021, le Conseil d'État du canton de Zurich a pris connaissance de l'étude et a mis en place un groupe de coordination de projet « Attractivité du canton de Zurich pour les fondations ». Celui-ci est chargé d'examiner comment mettre concrètement en œuvre les mesures recommandées dans l'étude et de concevoir une organisation de projet à cet effet<sup>31</sup>.

### **Loi sur la protection des données.**

#### **Révision totale (LPD)**

La révision totale désormais aboutie de la loi sur la protection des données (LPD) a déjà été traitée dans le précédent rapport<sup>32</sup>. Son entrée en vigueur présuppose des adaptations à apporter à l'ordonnance correspondante (ordonnance relative à la loi sur la protection des données [OLPD]). Le 23 juin 2021, le Conseil fédéral a publié l'avant-projet correspondant assorti de son rapport explicatif<sup>33</sup>. L'avant-projet comporte notamment des exigences minimales en matière de sécurité des données (art. 1 ss AP-OLPD), des règles concernant la communication de données personnelles à l'étranger (art. 8 ss AP-OLPD) et les droits de la personne concernée (art. 20 ss AP-OLPD), ainsi qu'une disposition déliant les entreprises de droit privé em-

ployant moins de 250 collaborateurs de l'obligation de tenir un registre des activités de traitement. Cette exception est accordée à certaines conditions (art. 26 AP-OLPD). La consultation courait jusqu'au 14 octobre 2021, toutefois le rapport sur ses résultats n'a pas encore paru. L'ordonnance devrait entrer en vigueur au deuxième semestre 2022, en même temps que la nLPD<sup>34</sup>.

### Rejet bienvenu de la motion Noser

La motion déposée par le CE Ruedi Noser (20.4162) chargeait le Conseil fédéral de s'assurer du respect des conditions d'exonération de l'impôt fédéral direct – au titre de leur utilité publique – des personnes morales qui poursuivent des objectifs politiques<sup>35</sup>. Le débat parlementaire a eu lieu en 2021. Le 9 juin 2021, le CE a adopté la motion de justesse par 21 voix contre 20 et 3 abstentions<sup>36</sup>. Au CN en revanche, c'est la proposition de la minorité qui a prévalu, conduisant au rejet de la motion<sup>37</sup>. Voilà qui scelle le sort de la motion Noser, ce qui est une bonne nouvelle pour le secteur.

Une motion allant dans le même sens avait été déposée au canton de Saint-Gall (42.20.26). Le Conseil d'État y était invité à établir un répertoire des fondations exonérées poursuivant des objectifs politiques et à proposer des adaptations aux conditions de suppression de l'exonération fiscale<sup>38</sup> : la motion a cependant été retirée<sup>39</sup>.

### Motion Reimann relative à la rémunération des organes et Swiss GAAP RPC

La rémunération des organes de direction est dans le collimateur des milieux politiques. C'est ce que démontre une fois de plus la motion déposée le 5 mai 2021 par le CN Lukas Reimann. Celui-ci charge le Conseil fédéral de proposer les modifications législatives qui permettront de faire en sorte que seules les organisations à but non lucratif qui appliquent la norme comptable Swiss GAAP RPC, y compris RPC 21, puissent bénéficier d'un financement public ou d'une exonération fiscale<sup>40</sup>. Selon Swiss GAAP RPC 21, le montant total de toutes les rémunérations versées aux membres de l'organe suprême de direction (p.ex. comité, conseil de fondation) ainsi qu'aux personnes chargées de la gestion de l'organisation doit être publié en annexe aux comptes. À la différence de l'art. 84b nCC<sup>41</sup> (Divulgation des rémunérations), qui va dans le même sens, la motion exige que les rémunérations soient communiquées non à l'autorité de surveillance, mais à l'autorité compétente pour accorder l'exonération fiscale<sup>42</sup>.

L'application de la norme comptable Swiss GAAP RPC représenterait une charge considérable pour les fondations.

Dans son avis, le Conseil fédéral estime qu'il n'y pas lieu de légiférer et propose à juste titre de rejeter la motion<sup>43</sup>. Affaire à suivre.

### Projet de précision de la pratique relative à la loi sur la TVA (LTVA) en rapport avec la question des « personnes étroitement liées »

Le 28 janvier 2022, l'Administration fédérale des contributions (AFC) a publié un premier projet de clarification de la pratique relative à la LTVA en rapport avec la question des « personnes étroitement liées », qui porte à conséquence notamment pour ce qu'on appelle les *Corporate Foundations*, autrement dit des fondations en général constituées par les entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale. Selon le projet, une fondation est considérée comme étroitement liée à une personne ou à une organisation au sens l'art. 3 let. h ch. 2 de la loi sur la TVA (LTVA) lorsqu'elle ne dispose pas de moyens et de ressources propres (personnel, infrastructure, liquidités, etc.) lui permettant d'atteindre son but. De plus, les moyens et ressources nécessaires doivent être mis à disposition par la personne ou organisation dont la fondation dépend économiquement et personnellement. Le projet précise en outre qu'en cas de dons en nature à ces personnes étroitement liées, il existe alors un rapport de prestation assimilable à une prestation à titre onéreux soumise à la loi sur la TVA. Par conséquent, le calcul se base sur l'art. 24 al. 2 LTVA, de sorte que toutes les prestations doivent être comptabilisées à la valeur qui aurait été convenue entre des tiers indépendants<sup>44</sup>. Le délai de prise de position est fixé au 1<sup>er</sup> mars 2022.

### Rapport d'examen par les pairs portant sur l'Échange automatique de renseignements (EAR)

Le 17 novembre 2021, le Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales a publié son « Peer Review of the Automatic Exchange of Financial Account Information 2021 ». Cet organisme observe et surveille la mise en œuvre des normes internationales en matière d'échanges de renseignements sur demande et d'échange automatique de renseignements<sup>45</sup>.

La législation suisse en la matière y est considérée comme appelant des amendements. Deux recommandations sont énoncées. D'une part, les fondations suisses poursuivant un but de pure utilité publique ou un but idéal doivent être supprimées de la liste des établissements financiers non soumis à déclaration. D'autre part, les comptes de ces fondations ne doivent plus être considérés comme des comptes financiers non soumis à déclaration<sup>46</sup>.

Affaire à suivre. Les derniers développements concernant la Norme commune de déclaration (NCD) ne présagent rien de bon pour les fondations d'utilité publique.

### **La numérisation dans la surveillance des fondations**

L'Autorité fédérale de surveillance des fondations (ASF) a lancé le projet eESA visant à permettre à l'ASF d'accomplir autant de ses tâches légales que possible<sup>47</sup> de manière électronique. Il avait d'abord été envisagé de préciser les conditions de la mise en place du système eESA dans l'ordonnance sur la communication électronique dans le cadre de procédures administratives (OCEI-PA)<sup>48</sup>. Toutefois il semble qu'à ce jour, aucune révision de l'ordonnance n'ait été engagée ni effectuée. En revanche, outre la communication par voie postale au moyen de formulaires, il existera désormais, à partir d'avril 2022, la possibilité d'une communication électronique par le biais d'EasyGov. Deux mémentos<sup>49</sup> précisent les changements qui en découlent pour la communication entre fondations et l'ESA<sup>50</sup>. Enfin, l'ESA, dans sa troisième Newsletter du 21 janvier 2022, annonce la mise en œuvre d'un nouveau concept de surveillance. La surveillance de l'ASF se concentrera désormais davantage sur les aspects juridiques et s'orientera vers une surveillance basée sur les risques<sup>51</sup>. Voilà un développement prometteur qui mérite d'être suivi avec attention.

### **Révision de la loi fédérale sur le droit international privé (LDIP) en vue de son harmonisation partielle avec le Règlement européen sur les successions internationales**

Afin d'harmoniser partiellement le droit international privé (LDIP) avec le Règlement européen sur les successions internationales (ci-après règlement européen), il convient en premier lieu d'adapter les dispositions régissant la compétence et la reconnaissance<sup>52</sup>. Lors des débats parlementaires, les seules occasions où le CN a décidé de s'écarter du projet portant modification de la loi fédérale sur le droit international privé (P-LDIP) concernaient les art. 87 al. 1 et 88 al. 1. Mais il ne s'agissait que de précisions purement rédactionnelles portant sur la version allemande (« Zuständigkeitskonflikte » au lieu de « Kompetenzkonflikte »)<sup>53</sup>. La CAJ-E procédera maintenant à des auditions et à une discussion par article<sup>54</sup>. Les modifications apportées au droit international privé des successions sont susceptibles d'avoir un impact sur la planification des successions internationales.

# JURISPRUDENCE RÉCENTE

## Haro sur les fondations de famille

En 2021, des arrêts draconiens ont été prononcés à l'encontre des fondations de famille. Dans chaque cas, l'enregistrement au registre du commerce leur était refusé au motif qu'elles ne correspondaient pas à la définition de la fondation d'entretien au sens de l'art. 335 al. 1 CC.

L'arrêt B-1749/2020 du Tribunal administratif fédéral du 16 août 2021 portait sur une fondation de famille existant depuis 1939. Le but de la fondation était « l'octroi d'un droit d'habitation et de séjour inconditionnel, l'entretien d'une maison et sa mise à disposition pour la tenue de réunions périodiques ». L'arrêt précise que la fondation d'entretien n'est pas conforme au Code civil et qu'elle n'a jamais acquis une personnalité juridique propre. Le refus de son enregistrement au registre du commerce était justifié « dans la mesure où le fait d'apporter des amendements à certain des buts illicites reviendrait à contourner le droit impératif et contredirait de plus le caractère de fondation de famille »<sup>55</sup>.

Le même jour, la même Chambre prononçait un arrêt (B-951/2020) refusant l'enregistrement d'une autre fondation de famille existant depuis 1918. Le Tribunal administratif y aborde également l'importante question de savoir si le Conseil de la fondation était autorisé à modifier de sa propre initiative un but partiel illicite, ou s'il aurait dû faire appel à un tribunal civil. Alors que le législateur libère les fondations de famille de la surveillance étatique et qu'il réserve la surveillance par un tribunal aux décisions de dissolution (art. 88 al. 2 CC), le Tribunal administratif fédéral prend le contrepied de la doctrine et de la pratique dominantes<sup>56</sup> en considérant que la modification du but nécessite une procédure sommaire de constatation par un tribunal civil<sup>57</sup>. Le TAF nuance toutefois son appréciation en précisant que la compétence d'un tribunal civil est impérative lorsque l'acte de fondation interdit une modification après le décès du fondateur, ce qui était le cas en l'espèce<sup>58</sup>.

Le Tribunal administratif fédéral a prononcé, le 23 novembre 2021, un troisième arrêt (B-5100/2020) refusant l'inscription au registre du commerce d'une fondation de famille (cette fois-ci en voie de constitution). Le Conseil de la fondation de famille avait en vain tenté, à trois reprises, de reformuler le but de la fondation de façon à satisfaire aux exigences du Registre du commerce. Le Tribunal administratif fédéral a confirmé l'appréciation du Registre du commerce au motif que le but (« Ménager aux destinataires des moments sans stress en marge de la vie quotidienne. La fondation met en outre à disposition l'infrastructure requise pour des moments de détente en dehors du travail pour prévenir le *burn-out* ») relevait de pures fins de repré-

sentation et de délasserment<sup>59</sup>. Encore un cas de fondation de famille qui, en tant que fondation d'entretien, enfreint « manifestement » l'article impératif 335 al. 1 CC<sup>60</sup>.

Ces affaires révèlent une dérive fondamentale, déclenchée par l'Office fédéral du registre du commerce (OFRC) et soutenue par le Tribunal administratif fédéral, qui apparaît comme une véritable croisade engagée contre les fondations de famille, et notamment contre des fondations actives comme sujets de droit depuis des décennies. En introduisant l'obligation de s'enregistrer, le législateur n'entendait nullement tordre le cou aux fondations de famille ; Et, en ce qui concerne l'interprétation de l'art. 335 CC, le Registre du commerce n'est pas habilité à arbitrer des différends. En outre, lorsqu'elles modifient leurs statuts, les fondations doivent être en mesure d'adapter leurs buts à une jurisprudence modifiée (dans la plupart des cas *a posteriori*) et de rectifier des buts pouvant être *partiellement* nuls (qui de toute façon n'entraînent donc pas la nullité totale de la fondation). Fallait-il impérativement recourir à un tribunal pour apporter cette modification ? Cette conception, démentie par des décennies de pratique, est en contradiction avec le droit suisse des fondations et introduit une immense insécurité juridique pour les innombrables fondations de famille qui ont procédé différemment par le passé<sup>61</sup>.

## Pas d'exonération fiscale pour la fondation holding d'utilité publique

Dans cet arrêt rédigé en français – ATF 147 II 287 ss du 10 mai 2021 – (qui a fait l'objet d'une publication officielle), le Tribunal fédéral a pour la première fois abordé la question de l'exonération fiscale d'une fondation holding d'utilité publique au sens de l'art. 56 lit. g phrase 3 LIFD. La fondation concernée a cédé ses activités commerciales dans le domaine de la restauration collective à une société affiliée qu'elle détient à 100%. L'aspect déterminant pour le Tribunal fédéral est le fait que la fondation a placé la quasi-totalité de son patrimoine dans son unique société affiliée, du sort de laquelle elle dépend désormais<sup>62</sup>. De ce fait, son intérêt à préserver la société affiliée ne peut plus être qualifié de subalterne. Les conditions d'une exonération ne sont donc pas réunies<sup>63</sup>. Le Tribunal fédéral apporte ici une interprétation surprenante du critère de la « subordination au but d'utilité publique », entendue comme impliquant la nécessité d'une « diversification des actifs ». Ce faisant, il s'écarte de la pratique et de la circulaire applicable en l'espèce<sup>64</sup> qui, jusque-là, partaient du principe que l'entreprise détenue doit fournir des « contributions suffisantes » à

l'entretien de la fondation (ainsi que du principe du renoncement à l'exercice d'une « influence dominante »)<sup>65</sup>.

#### **Moment du dépôt d'une demande de dispense de l'obligation de désigner un organe de révision**

Dans son arrêt B-1546/2020 du 28 juin 2021, le Tribunal administratif fédéral a pour la première fois examiné la question de savoir si une fondation peut déjà déposer une demande de dispense de l'obligation de désigner un organe de révision avant même de pouvoir présenter deux bilans annuels révisés (qui renseignent sur le total du bilan au sens de l'art. 1 al. 1 let. a de l'Ordonnance concernant l'organe de révision des fondations [OSF]). Le TAF a commencé par qualifier de décisions les courriers électroniques par lesquels l'autorité de surveillance des fondations a refusé d'examiner la requête. Bien que la notification soit formellement défectueuse (il manque notamment l'indication des voies de droit, l'accord pour l'envoi électronique etc.), ces courriers électroniques ordonneraient le contenu de manière contraignante pour les deux parties<sup>66</sup>. Après une interprétation minutieuse, le Tribunal administratif fédéral est parvenu à la conclusion qu'une demande de dispense de l'obligation de désigner un organe de révision pouvait déjà être déposée au moment de la constitution de la fondation<sup>67</sup>. Dans pareil cas, il incombe à l'autorité de surveillance des fondations d'examiner si la révision est nécessaire pour une évaluation fiable de la situation patrimoniale et des revenus. Si tel n'est pas le cas, le total du bilan peut être vérifié « de manière prospective », ou encore « partiellement rétrospective » lorsque les premiers comptes annuels révisés ont été établis<sup>68</sup>.

# La réforme du droit des fondations est entérinée – quels gains, quelles pertes, quels résultats durables pour les fondations ?

Contribution d'auteur du Prof. Dr Dominique Jakob

**Après sept ans de débats, le Parlement a fini par adopter le 17 décembre 2021 la réforme du droit des fondations. Las, tout ce qui brille n'est pas de l'or. La contribution analyse les principaux résultats et jette un regard sur l'avenir.**

La réforme du droit des fondations ... Peu de sujets auront autant tenu en haleine et divisé le secteur. Pour commencer, fallait-il des réformes ? Si oui, lesquelles ? Ne prenait-on pas un risque en donnant un coup de pied dans la fourmilière, alors même que, dans le contexte juridique et politique actuel, il est quasi impossible de prédire l'issue de processus législatifs et de prévenir des changements pour le pire ? On est toujours plus malin après coup ... En d'autres termes, a-t-on ouvert la boîte de Pandore ?

## L'initiative parlementaire Luginbühl

Le secteur des fondations a réservé un accueil mitigé à l'initiative parlementaire (Iv.Pa.) « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations » (14.270) de 2014. Peu auparavant, la motion Luginbühl « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations » (09.3344) de 2009 avait été un échec retentissant et avait été classée de façon relativement abrupte en 2013 sur proposition du Conseil fédéral<sup>69</sup>. Le rapport du Conseil fédéral proposant le classement avait déjà démontré le peu de compréhension et de sympathie manifesté à l'égard des fondations ; l'échec de la motion a toutefois été surtout attribué à des maladresses de formulation<sup>70</sup>. Le motionnaire de l'époque ne s'était pas laissé abattre et avait convoqué une commission d'experts chargée, dans un second temps, de préparer une initiative parlementaire. Le groupe d'experts, dont faisait partie l'auteur de ces lignes, a réuni plusieurs propositions visant à améliorer l'attractivité de la Suisse pour les fondations et le droit des fondations. Dans ce choix de propositions, qui, par la force des choses, avait déjà été le résultat d'un compromis au sein du groupe d'experts, l'auteur de l'initiative a ensuite retenu les points qui lui paraissaient opportuns dans le contexte politique du moment, comme j'avais déjà eu l'occasion de l'exposer en d'autres lieux<sup>71</sup>. L'intention était bonne, mais cette réforme du droit des fondations n'était pas le fruit d'une réflexion systématique. Pour autant qu'il existât une volonté de réformer durablement le droit des fondations, les angles d'attaque possibles ne manquaient pourtant pas<sup>72</sup>.

On avait longtemps pensé que la réforme échouerait faute du soutien politique requis, comme le montraient les

tergiversations assez révélatrices dans les deux Chambres. Que l'initiative ait néanmoins été adoptée en définitive, et que la Commission des affaires juridiques du Conseil des États ait, le 28 novembre, présenté un projet de loi comportant l'intégralité des huit points de l'initiative de l'Iv.Pa. a été une vraie surprise<sup>73</sup>. Ici on ne détaillera pas la suite des difficiles débats dans les Chambres jusqu'à l'adoption finale du projet le 17 décembre 2021<sup>74</sup>, on examinera plutôt le résultat.

## Ce qui a été écarté

Parmi les points éliminés relativement tôt dans le processus législatif, il y avait la constitution d'un registre des personnes morales d'utilité publique exonérées d'impôts, la limitation de la responsabilité des membres bénévoles des organes, ainsi que l'amélioration de la situation fiscale des fondations (possibilité d'un report des pertes etc.). Ces décisions peuvent se comprendre, soit que les points correspondants aient été trop controversés, soit que, comme dans le cas de la limitation de la responsabilité, la réglementation proposée dans le projet ne paraissait pas convaincante<sup>75</sup>. La surprise est venue du côté des deux points qui devaient contribuer à assouplir le droit des fondations : la simplification de modifications accessoires apportées à l'acte de fondation, et l'extension du droit d'intervention du fondateur dans les changements portant sur l'organisation : tous deux ont été incontestés.

## Une nouveauté : davantage de flexibilité dans le droit des fondations

Cette flexibilité nouvelle touche en premier lieu la simplification des modifications *accessoires* apportées à l'acte de fondation – et non de *toutes* les modifications des statuts, comme cela a été dit de façon répétée, et erronée, dans les débats parlementaires ou dans la presse<sup>76</sup>. Cette modification, qui aurait dû être apportée depuis longtemps, est bienvenue. Le seuil fixé par le droit actuel, au titre duquel une modification des statuts qui ne change rien à l'identité de la fondation (précisément parce qu'elle est *accessoire*) doit « être commandée par des motifs objectivement justifiés » (aus *triftigen sachlichen Gründen*), est trop élevé, et les

autorités de surveillance l'appliquaient, pour certaines, de façon trop restrictive. Désormais, il suffit qu'une modification soit justifiée par des motifs *objectifs* (« *aus sachlichen Gründen* ») et qu'elle ne lèse pas les droits de tiers (inchangé) (art. 86b nCC). Comme toute modification des statuts, les modifications accessoires doivent être soumises à la décision de l'autorité compétente ; il est toutefois spécifié que la modification de l'acte de fondation ne nécessite pas l'établissement d'un acte authentique (art. 86c nCC).

### **Le nouveau droit des fondations – une boîte de Pandore sous-estimée ?**

Il est surprenant que l'extension des droits du fondateur au titre de l'art. 86a CC, très controversée lors de son introduction, ait été si peu remise en question<sup>77</sup>. Désormais, le fondateur peut se réserver le droit de modifier non seulement le but, mais également l'*organisation de la fondation* (art. 86a nCC). Il a en d'autres termes le droit de modifier, tous les dix ans, la structure de son organisation, la procédure de vote, ou encore, d'adapter les conditions fixées pour la gestion du patrimoine. Il peut même aller jusqu'à convertir la fondation en fondation à capital consommable. Dans l'optique du fondateur, cette extension de ses droits donne davantage de flexibilité à sa fondation. Mais elle lui confère aussi beaucoup plus de poids vis-à-vis du conseil de fondation. Le bon côté de ce changement est que le fondateur aura à l'avenir de nouvelles possibilités très constructives pour réagir de son vivant à l'évolution de l'environnement réglementaire et pour agir sur les règles qu'il avait fixées au départ. Prenons l'exemple du rapport familial. En présence d'une nouvelle génération de membres de la famille qui manifestent un intérêt pour la fondation, le fondateur peut après coup créer un organe familial. Si toutefois l'influence prise par la famille n'a pas été bénéfique, le fondateur peut également abolir le rapport familial. L'inconvénient, c'est que le fondateur peut faire usage de son droit comme d'un moyen de pression à l'encontre des personnes qui assument un rôle opérationnel dans la fondation. Il sera intéressant de voir les effets produits par cette réglementation.

En revanche, les deux autres points restants de l'initiative, à savoir la légitimation pour déposer une plainte auprès de l'autorité de surveillance des fondations, et le principe selon lequel les organes de la fondation peuvent être rémunérés sans que la fondation perde son exonération fiscale, ont prêté à controverse entre les deux Chambres.

### **La plainte auprès de l'autorité de surveillance – une tragédie à l'acte final**

On ne le répètera jamais assez : la plainte auprès de l'autorité de surveillance des fondations existe déjà. S'il était nécessaire de la réglementer, c'était pour protéger les fondations et pour éviter l'insécurité juridique concernant la légitimation à déposer plainte et les conditions procédurales (la pratique des tribunaux en la matière ayant été très incohérente ces dernières années). Il s'agissait plus parti-

culièrement d'indiquer que l'accès à cette voie de droit est ouvert au titre de la bonne gouvernance, et non, comme dans les termes du Tribunal fédéral, de la faire découler de la perspective « d'obtenir une prestation ou un autre avantage de la fondation »<sup>78</sup>, ce qui excluait diverses parties prenantes à une fondation ayant un intérêt personnel. Dans le souci d'éviter en même temps de créer un droit de plainte populaire, l'auteur de ces lignes a travaillé pendant des années à un libellé. La notion d'un « intérêt légitime à contrôler » s'est avérée la plus probante<sup>79</sup> et a été reprise dans l'avant-projet. Pour autant – une des particularités du processus législatif suisse a fait qu'une fois venu, dans la procédure d'élimination des divergences, le moment douloureux d'accoucher du texte définitif, le libellé ait encore subi des modifications décisives. La notion d'« intérêt légitime » a disparu au profit d'une énumération, et le compromis atteint au bout du compte est plus ou moins dû au hasard. Désormais, « les bénéficiaires ou les créanciers de la fondation, le fondateur, les contributeurs ultérieurs de même que les anciens et les actuels membres du conseil de fondation qui ont un intérêt à contrôler que l'administration de la fondation est conforme à la loi et à l'acte de fondation », peuvent déposer une plainte auprès de l'autorité de surveillance (art. 84 al. 3 nCC). Mais qu'en est-il des descendants ou héritiers, qui, après le décès du fondateur, pourraient contribuer de façon importante à protéger la fondation ? Le libellé les ignore. La formulation et les délibérations montrent que les parlementaires n'ont pas vraiment compris ce que visait la clarification, alors qu'il s'agit d'assurer aux personnes ayant un intérêt légitime un moyen général de gouvernance interne destiné à protéger la fondation et à contrôler les contrôleurs. Il aurait dès lors été juste d'élargir le cercle des personnes légitimées à recourir tout en conditionnant leur droit à un « intérêt *légitime* à contrôler » fondé sur un rapport relevant du droit des fondations, ou sur un autre rapport, professionnel ou personnel, du plaignant à la fondation qui lui confère une légitimité particulière, de sorte à éviter un droit de plainte populaire (toujours tenu pour indésirable)<sup>80</sup>. Les parlementaires en quête d'un compromis ayant pris sur eux de modifier, à la dernière seconde et en définitive de façon arbitraire, une terminologie que des experts ont pris des années à mettre au point, la disposition ne s'applique plus qu'à un cercle restreint de personnes, auxquelles on ne demande en revanche plus que d'avoir un simple « intérêt ». Est-ce une amélioration par rapport au libellé actuel qui porte seulement sur la juridiction de l'autorité de surveillance ? Il est permis d'en douter. Il reste à espérer que les tribunaux interpréteront correctement cette formulation. Nous nous retrouvons à la case départ. Au moins il est clair désormais que la plainte auprès de l'autorité de surveillance des fondations est une voie de droit *sui generis* propre au droit des fondations, qui, contrairement à ce que les tribunaux ont soudain commencé à affirmer, n'est pas liée par les délais ni par les conditions de recevabilité propres à la procédure administrative<sup>81</sup>.

### **La rémunération des membres du conseil de fondation – le scénario catastrophe devient réalité**

La situation est hélas encore moins rose concernant la question de la rémunération des membres de conseils de fondation. Soulignons une fois de plus qu'une majorité de juristes, universitaires et praticiens, ainsi que de représentants du secteur, sont convaincus de la nécessité d'une telle réglementation<sup>82</sup>.

Il est regrettable que dès la procédure de consultation, les pouvoirs publics n'aient pas joué cartes sur table. Les administrations fiscales cantonales ont laissé entendre que des solutions judicieuses étaient d'ores et déjà mises en œuvre, mais en réalité, dans de nombreux cantons, la pratique prouve malheureusement le contraire. Lors de la constitution d'une nouvelle fondation, Zurich par exemple maintient strictement le principe selon lequel « bénévolat = o franc », alors que certaines fondations versent des montants parfois élevés à titre de rémunération. Les parlementaires ont néanmoins pris ces réponses pour argent comptant et ont, certes à une courte majorité, jugé inutile une telle réglementation. Il y avait également la crainte d'abus, alors même que la réglementation d'une rémunération *appropriée*, associée à l'obligation de communiquer les indemnités perçues par les organes de direction<sup>83</sup>, visait justement à empêcher des abus et l'inégalité de traitement. Les voix conjointes des universitaires, des praticiens et des représentants du secteur n'ont pas fait le poids face à celles des administrations fiscales et de certains parlementaires peu convaincus. Cela est plus que regrettable. On peut parler d'un véritable scénario catastrophe. Non seulement l'occasion d'accomplir ce pas important vers la modernisation du secteur et par conséquent vers le renforcement de l'attractivité de la Suisse a été manquée, mais le refus d'une réglementation légale autorisant la rémunération des membres de conseils de fondation est un signal désastreux : est-ce là le respect que les autorités portent au secteur, la façon dont elles prennent en compte sa volonté de se professionnaliser et le changement imminent de génération au sein des conseils de fondation ? L'inégalité de traitement et l'insécurité juridique résultant de la disparité des pratiques cantonales persistent ; qui plus est, les autorités ayant une pratique restrictive peuvent désormais tirer argument de la décision négative des parlementaires. Que le rejet l'ait emporté de justesse et que de nombreux parlementaires paraissent s'être fait des idées fausses importe peu. La situation des fondations s'est détériorée. ... voilà ce qu'il arrive lorsqu'on ouvre la boîte de Pandore...

### **Un bilan mitigé**

Au total, on peut faire deux constats peu réjouissants : d'une part, il semble régner une grande méfiance à l'encontre du secteur des fondations, qui s'exprime notamment au Conseil des États<sup>84</sup>. Qui dit fondations pense abus et privilèges fiscaux, sans reconnaître leur utilité

pour la collectivité. On ne tient en outre pas compte du fait que les fondations sont, comme l'expérience le prouve, une bonne affaire pour l'État, le fisc et la collectivité<sup>85</sup>. Le Conseil d'État du canton de Zurich a annoncé, le 15 décembre 2021, une initiative, aussi surprenante que réjouissante dans ce contexte, visant à renforcer l'attractivité du canton de Zurich<sup>86</sup>. Face à cette nouvelle donne, l'administration fiscale du canton de Zurich pourra-t-elle maintenir son attitude restrictive ? Rien n'est moins sûr. Un optimisme excessif est sans doute prématuré.

D'autre part, il est clair que les décideurs politiques comprennent mal un secteur qu'ils ne connaissent pas bien de même que ses réglementations.

Sans doute, les politiques doivent se colleter avec une multitude de dossiers en même temps. Mais on est tout de même surpris du nombre d'affirmations erronées qui ont jalonné le processus législatif. De même, il n'y a pas un communiqué de presse relatif aux résultats des débats parlementaires qui n'ait été un tant soit peu entaché d'erreurs. Si les milieux politiques continuent de se désintéresser des fondations tout en les considérant avec suspicion, l'attractivité de la Suisse, autrefois connue pour être le « paradis des fondations », est bien compromise<sup>87</sup>.

Reste le sentiment inquiétant d'avoir épuisé nos cartouches pour de futures réformes sans avoir gagné grand-chose, et d'avoir peut-être encore renforcé la suspicion des décideurs à l'encontre des fondations. On ne saurait qualifier la nouvelle loi de durable. La conjonction entre le fait que la rémunération des organes de direction est encore plus mal vue qu'auparavant, la menace d'une multiplication des plaintes auprès des autorités de surveillance et l'augmentation du pouvoir des fondateurs dissuadera de nombreuses personnes qui auraient pu envisager d'accepter des fonctions au sein d'un conseil de fondation. Ce n'est pas ainsi qu'il faut s'y prendre pour renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations.



# Rémunération des membres de conseils de fondation

Contribution spéciale du Dr Dr Thomas Sprecher

**De tout temps, la rémunération des membres de conseils de fondation a été un sujet déstabilisant. Il convient plus particulièrement de distinguer les aspects relevant du droit civil de ceux relevant du droit fiscal. Alors qu'au regard du droit civil, une obligation légale a été introduite de communiquer à l'autorité de surveillance des fondations les rémunérations versées aux conseils d'administration, l'intention de réglementer explicitement les conditions dans lesquelles le versement d'une telle rémunération est compatible avec l'exonération fiscale de la fondation n'a pas abouti.**

## La pratique

Nous manquons pour l'instant de données empiriques fiables, mais il est permis de supposer que dans la pratique, une majorité de fondations d'utilité publique rémunèrent leurs conseils de fondation. C'est ce que donnent à penser deux études empiriques plus tout à fait récentes. D'après une étude datant de 2008 de l'Institut pour la gestion des associations, des fondations et des sociétés coopératives (VMI) de l'université de Fribourg portant sur 281 fondations d'utilité publique, quelque 60 % d'entre elles rémunéraient les membres de leurs conseils.

## Le droit des fondations

Le droit des fondations (art. 80 ss CC) ne réglemente pas la rémunération du conseil de fondation. Le droit des fondations n'exige pas le bénévolat, tout comme il ne comporte pas un « principe de bénévolat ».

La volonté du fondateur est déterminante, y compris pour la rémunération du conseil de fondation. C'est à lui qu'il revient de réglementer la question dans l'acte de fondation. S'il ne l'a pas fait, il incombe au Conseil de fondation de décider si une rémunération doit être versée.

## Droit fiscal

Le droit fiscal traite la question de la rémunération des membres de conseils d'administration surtout en rapport avec l'exonération fiscale de la fondation. Pour qu'une fondation puisse obtenir l'exonération fiscale, l'art. 56, lit. g de la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct (LIFD) et l'art. 23 al. 1 let. f de la loi fédérale sur l'harmonisation des impôts directs des cantons et des communes (LHID) exigent qu'elle soit d'intérêt public, ce qui implique que les personnes bénéficiant de l'exonération ne doivent pas poursuivre un intérêt personnel. Ni la LIFD ni la LHID, pas plus qu'aucune loi fiscale cantonale, n'exigent que les membres du conseil de fondation travaillent bénévolement.

Nonobstant cela, plusieurs administrations fiscales cantonales font du bénévolat des membres du conseil d'administration une condition pour l'exonération fiscale de la fondation.

La Circulaire no. 12 du 8 juillet 1994 de l'Administration fiscale fédérale des contributions (AFC) ne prescrit pas

le bénévolat aux membres des conseils d'administration. La notion de pure utilité publique « exige de la part des membres de la corporation ou de tiers un sacrifice en faveur de l'intérêt général qui prime sur leurs propres intérêts ». S'agissant des fondations (qui ne comptent pas de « membres de la corporation »), quelle est donc cette personne tenue de consentir « un sacrifice ... au détriment de (ses) propres intérêts » ? C'est un tiers, à savoir le fondateur, qui se sépare d'une partie de son propre patrimoine pour le mettre au service de la poursuite d'un but de pure utilité publique. Il en va de même pour tout autre tiers qui affecte des fonds à la fondation une fois celle-ci constituée. À juste titre, la circulaire n'indique pas qu'au-delà de ces personnes, les organes de la fondation eux aussi doivent consentir des « sacrifices ». Il est grand temps de mettre un terme à cette confusion élémentaire entre l'institution qui bénéficie de l'exonération fiscale et les membres de ses organes.

La question de la rémunération des membres de conseils de fondation a également été traitée par la Conférence suisse des impôts (CSI) dans ses Informations pratiques à l'intention des administrations fiscales cantonales du 18 janvier 2008. Pour l'essentiel, la CSI expose, dans ses informations pratiques sans caractère contraignant, que « l'activité ordinairement déployée » ne doit pas être indemnisée, à la différence des « tâches qui excèdent l'activité ordinaire ... sur le plan quantitatif ou qualitatif ».

## Le Tribunal fédéral

Le Tribunal fédéral ne s'est encore jamais penché de manière approfondie sur la question de la rémunération des membres de conseils de fondation. Dans un arrêt de 2015, il déclare, mais seulement en passant (*obiter dictum*) [ATF, 10.12.2015, 2C\_484/2015, Consid. 5.5.1.], que les organes directeurs sont en principe tenus d'exercer leurs fonctions de manière bénévole, au mépris de la doctrine qui conteste ce principe, et sans avoir à proprement parler étudié la question.

## Le Conseil fédéral

En réponse à une interpellation du Conseiller aux États Luc Recordon (12.4063), le Conseil fédéral a entre autres

déclaré, le 13 février 2013, que « sur la base du droit actuel, les autorités de surveillance ne peuvent pas interdire ou prescrire une rémunération adéquate des membres du conseil ; selon les circonstances, un professionnalisme rémunéré est préférable à un amateurisme bénévole ».

### La doctrine

La doctrine récente est unanime à revendiquer l'abandon de la condition du bénévolat lorsqu'il s'agit d'octroyer l'exonération fiscale à une fondation.

### Le Swiss Foundation Code 2021

Dans sa Recommandation no. 7, le Swiss Foundation Code 2021 lui aussi se prononce en faveur de la rémunération des membres du conseil de fondation.

### L'Initiative parlementaire Luginbühl

L'Initiative parlementaire Luginbühl déposée le 9 décembre 2014 entendait renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations. Cette initiative comportait aussi une proposition de révision de la loi fiscale concernant la rémunération du Conseil de fondation. Dans la mesure où, en l'absence d'une base légale, les administrations fiscales exigent, dans leur pratique, l'absence de rémunération des membres de conseils de fondation, l'initiative demandait d'introduire, à l'art. 56 al. 2 LIFD et à l'art. 23 al. 2 LHID, l'adjonction suivante : « L'exonération fiscale des personnes morales au sens de l'art. 56 al. 1 let. g et h ... ne s'oppose pas à une rémunération appropriée de leurs organes ».

Dans la procédure de consultation, 8 cantons, 5 partis, 20 organisations et une personne privée ont approuvé le texte (avec des adjonctions et des réserves). 18 cantons et 4 organisations ont refusé la révision de la loi. À la différence de la plupart des directeurs cantonaux des finances, tant la Conférence des autorités cantonales de surveillance LPP et des fondations que les partis politiques se sont ralliés au projet. Tous les partis politiques qui ont participé à la consultation (réunissant plus de 90% de l'électorat lors des élections au Conseil national), et par conséquent tous les partis représentés au Conseil des États, ont soutenu les propositions de modifications, ce qui n'a pas empêché certains directeurs des finances de déclarer avec suffisance que leur pratique avait fait ses preuves ! Les milieux universitaires ont également soutenu sans réserve la réforme, que ce soit le CEPS de l'Université de Bâle, le Centre de Philanthropie de l'Université de Genève ou le Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich. L'initiative, qui n'avait pas été vraiment bien mûrie, que ce soit sur le plan technique ou politique, a connu un parcours difficile. Elle a soulevé peu d'enthousiasme et a failli être classée dès 2016. Sur huit points proposés en vue d'une révision, il n'en restait plus que deux, puis un seul, et même celui-ci n'a pas été réglé de façon satisfaisante. Quant à la proposition portant sur la rémunération des membres des conseils de fondation, elle a été « le *casus belli* de ce projet » (Conseiller national Christoph

Eymann). Cette proposition a été sacrifiée à son tour. Résultat du débat parlementaire : la loi ne dit pas que les fondations exonérées de l'impôt n'ont pas le droit de rémunérer les membres de leur conseil. Et il revient aux cantons de régler la question de la rémunération de façon appropriée.

### Devoir de publication : Swiss GAAP RPC 21

Swiss GAAP RPC 21/24 exige des fondations présentant leurs comptes selon cette norme de publier les rémunérations versées aussi bien au conseil de fondation qu'aux cadres de la direction. L'annexe doit comporter (i) le montant total de toutes les rémunérations versées aux membres du conseil de fondation ; (ii) le montant total de toutes les rémunérations versées à des personnes chargées de la gestion de l'organisation.

### Obligation de communication : art. 84b CC

La réforme du droit de la société anonyme adoptée par le Parlement le 19.6.2020 a entraîné l'introduction d'un nouvel article 84b relatif à l'obligation de communiquer les indemnités. Son libellé est le suivant : « *L'organe suprême de la fondation doit communiquer chaque année à l'autorité de surveillance séparément le montant global des indemnités au sens de l'art 734 al. 2 du Code des obligations qui lui ont été versées directement ou indirectement ainsi qu'à l'éventuelle direction* ».

L'art. 84b nCC entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Toutefois l'autorité de surveillance avait déjà et a toujours la possibilité d'exiger les informations en question (dans l'annexe aux comptes annuels).

L'art. 84b nCC concerne les membres du conseil de fondation et le cas échéant de la direction. Ne sont pas concernés : premièrement, les anciens membres du conseil de fondation et, le cas échéant, les anciens membres de la direction ; et deuxièmement, les membres d'autres organes de la fondation comme ceux de conseils consultatifs.

La transparence exigée quant à la rémunération n'est pas due au public, mais à l'autorité de surveillance des fondations. Les autorités de surveillance disposeront d'une bien meilleure vue d'ensemble des indemnités versées que précédemment. Il est souhaitable qu'elles partagent ces informations avec le public sous une forme appropriée. On peut par ailleurs escompter qu'avec le temps le principe de proportionnalité prévaudra dans la pratique des rémunérations. Sans doute les fondations se répartiront-elles en plusieurs catégories à cet égard.



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

# Une étude comparative sur le droit des fondations souligne la nécessité d'un marché unique pour les organisations philanthropiques et d'utilité publique

Contribution spéciale de Hanna Surmatz

**Philea vient de publier un nouveau tour d'horizon détaillé de la réglementation juridique et fiscale des fondations et des organismes philanthropiques en Europe. Le document « Comparative Highlights of Foundation Laws » de 2021 donne une large vue d'ensemble comparative des divers environnements juridiques et fiscaux des fondations dans 40 pays, et identifie les tendances et les évolutions qui les concernent.**

Ce rapport examine sous un angle comparatif les réglementations qui régissent la philanthropie en Europe, les exigences légales applicables à la création d'une fondation, la possibilité pour les fondations de poursuivre uniquement des buts d'utilité publique ou également des buts privés, les exigences de gouvernance qui leur sont imposées, les formes d'incitations fiscales qui existent pour encourager la philanthropie et les dons, ainsi que la manière dont toutes ces règles varient sur l'ensemble du continent et l'impact que la législation sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme a eu sur le secteur européen de la philanthropie, entre autres.

Cette étude montre que, malgré les tendances à une intégration plus poussée, des barrières anciennes et nouvelles font obstacle à l'action philanthropique et aux fondations transfrontalières. Il n'existe pas encore de marché unique européen pour les organismes philanthropiques et d'utilité publique. S'il est vrai que de nombreux gouvernements ont introduit des incitations fiscales pour stimuler l'activité philanthropique, la notion d'environnement propice va au-delà des incitations fiscales et inclut la liberté de créer une organisation d'utilité publique ainsi que la liberté des fondations et des donateurs d'opérer sans restrictions injustifiées, à l'échelle tant nationale que transfrontalière.

Helmut Anheier, professeur (senior professor) de sociologie à la Hertie School, et auteur de nombreux ouvrages sur la philanthropie, affirme dans la préface de la publication : « *De plus en plus de fondations agissent par-delà les frontières nationales, et il semble qu'elles présentent un potentiel immense, notamment dans les centaines de régions transfrontalières de l'UE. Dans ce contexte, il est urgent de créer un cadre européen commun, en particulier sur le plan du traitement fiscal transfrontalier et des activités de programme.* »

**Plusieurs constats méritent d'être soulignés :**

- **La législation se laisse distancer par l'évolution constante de la panoplie des actions du secteur philanthropique.** Ainsi, les fondations souhaitent pratiquer « l'investissement à impact », en offrant non seulement des bourses, mais aussi des prêts aux entreprises sociales, et effectuer davantage d'investissements en rapport avec leur mission. Or, les cadres juridiques ne s'adaptent pas à la même cadence.
- **Certains pays sont devenus plus flexibles sur le plan des exigences relatives au capital des fondations.** Ils semblent accorder davantage d'importance à ce que les organisations aient une source de revenus fiable pour poursuivre un but d'utilité publique qu'au montant fixe de leur capital initial.
- **L'autorégulation, les codes de conduite et les labels de qualité** sont discutés comme des approches efficaces menant à la gouvernance interne et externe, parallèlement à la surveillance de l'État. En général, les autorités n'ont pas de pouvoir d'intervention dans le processus de constitution des fondations, mais une certaine liberté d'appréciation peut exister dans l'interprétation de telle ou telle modalité juridique.
- **L'excès de réglementation semble poser problème** car les fondations d'utilité publique sont intégrées avec d'autres entités dans le champ de l'intensification des efforts de régulation internationaux, européens et nationaux tels que les politiques élaborées pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ainsi que l'évasion fiscale. De ce fait, les fondations se sont retrouvées soumises à des exigences accrues en matière de rapports et de vigilance.
- **Des barrières continuent à entraver l'action philanthropique transfrontalière.** Alors que la circulation des biens et des services à travers l'Europe est libre, les organisations philanthropiques continuent de connaître des difficultés lorsqu'elles souhaitent déplacer leur siège ou que des particuliers ou des entreprises désirent faire des dons par-delà les frontières.

Nous relevons que de nouvelles exigences en matière de rapports ainsi que des politiques de vigilance plus rigoureuses ont été introduites pour les fondations et les organisations philanthropiques ces 20 dernières années. Les fondations d'utilité publique sont tenues d'utiliser leurs actifs à des fins d'utilité publique. Des mécanismes de contrôle clairs sont en place pour assurer une « soupape de sécurité » contre les abus, notamment par le biais d'exigences en matière de rapports et d'audits, de règles de gouvernance, d'une surveillance financière et d'un contrôle par l'État. Les fondations sont soumises à de nouvelles politiques internationales, européennes et nationales élaborées pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ainsi que contre l'évasion fiscale. Sous prétexte d'assurer la sécurité, ces réglementations deviennent parfois excessives, comme l'illustre *une récente étude de l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA)*<sup>88</sup>, qui a rassemblé des preuves établissant que l'application des règles sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme continue à affecter de manière disproportionnée le secteur de la société civile.

Par bonheur, il semble que de façon générale les gouvernements souhaitent encourager la philanthropie, en octroyant des concessions fiscales aux fondations philanthropiques et des incitations fiscales aux particuliers et aux entreprises effectuant des dons. Un certain nombre de gouvernements ont introduit de nouvelles incitations afin de stimuler les actions philanthropiques dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Mais sur le plan du fonctionnement international, la législation reste à la traîne en ce qui concerne la philanthropie transfrontalière et les fondations d'utilité publique. Au sein du marché unique, les entreprises peuvent déplacer leur siège d'un pays à l'autre ou effectuer des fusions transfrontalières, mais les fondations et les organisations philanthropiques n'ont toujours pas cette possibilité. Dans certains cadres, une fondation d'utilité publique ne peut opérer légalement dans un autre pays qu'en y ouvrant une succursale ou en s'y enregistrant. Les restrictions au financement étranger sont discutées en Europe alors qu'elles sont contraires au droit de l'UE.

La philanthropie transfrontalière avantageuse sur le plan fiscal ne fonctionne pas encore. En dépit de décisions historiques émanant de la Cour de justice de l'UE, qui ont introduit le principe de la non-discrimination, les législations restent complexes et même, dans certains cas, discriminatoires. Le moment est peut-être venu pour que les pays s'engagent dans une approche commune afin d'évaluer quand les organisations d'utilité publique étrangères sont comparables à leurs homologues nationales.

Pour approfondir le présent article, je vous invite à consulter le site de Philea afin d'y *télécharger la publication intégrale*<sup>89</sup>.

Nous espérons que les « Comparative Highlights of Foundation Laws » de 2021 pourront servir de référence aux praticiens, aux organisations philanthropiques, aux universitaires ainsi qu'aux législateurs et aux décideurs politiques intéressés ou concernés par la régulation de la philanthropie en Europe.



Hanna Surmatz est Enabling Environment Manager au Centre européen des fondations AISBL (EFC) à Bruxelles. Depuis 2019, elle co-dirige Philanthropy Advocacy, une initiative conjointe d'EFC et de DAFNE – Donors and Foundations Networks in Europe. Depuis 2017, elle représente le secteur philanthropique dans le Private Sector Consultative Forum (PSCF) du Groupe d'action financière (GAFI). En 2019, elle est entrée au Groupe consultatif du Comité des affaires fiscales de l'OECD.

# III. ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FONDATION

« En attribuant des fonds affectés à des projets au profit de personnes qui n'ont en règle générale pas les moyens de les financer, les fondations suisses œuvrent avec altruisme pour une société plus solidaire, en dehors des structures étatiques hiérarchisées, sans contrepartie ni avantages particuliers pour les contributeurs ».

**Renata Trajkova,**

avocate, assistante rattachée à la chaire du Prof. Jakob, collaboratrice au Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich et doctorante boursière travaillant sur la surveillance des fondations.

« Seule une fondation peut contribuer au bien commun indépendamment des contraintes politiques et économiques. Et ce sans limite dans le temps. Y a-t-il meilleur argument ? »

**Simon Sommer,**  
Co-CEO,  
Jacobs Foundation

« Pour moi, la fondation d'utilité publique est la 'voie royale' de l'engagement en faveur de la société civile. Elle est constituée pour l'éternité et tenue de se conformer au but inscrit dans son acte de fondation. En un temps de désengagement face aux grands défis sociétaux, nous avons besoin de cette action durable, persistante, pour léguer aux générations futures un monde où il fait bon vivre ».

**Ruth Williams,**

M. Sc., Secrétaire générale,  
Verband für gemeinnütziges Stiften

« Par principe, les fondations sont là pour durer. Leur patrimoine n'a pas de propriétaire et peut être à jamais soustrait à l'utilisation privée. En cela, elles se distinguent de toute autre forme de société et de propriété, et elles sont prédestinées pour servir des objectifs durables, sociaux et sociétaux non spéculatifs ».

**Dr Ulrich Kriese,**

membre de la direction de  
la Fondation Edith Maryon, Bâle

« Les fondations sont un capital privé pérennisé mis à disposition pour des projets sociétaux : elles sont indépendantes, fiables et durables. »

**Beate Eckhardt,**

conseillère en matière de  
philanthropie, membre de  
conseils de fondation et  
d'administration

« Aux côtés de l'État et de l'économie, les fondations d'utilité publique et les organisations à but non lucratif jouent un rôle décisif pour que la société soit performante, prospère et durable. L'État, les milieux politiques et l'économie feraient bien de leur en savoir gré et de les favoriser davantage ».

**François Geinoz,**

président de proFonds,  
association faitière des  
fondations et des associations  
d'utilité publique de Suisse

« Politiquement indépendantes et institutions centrales de la société civile, les fondations d'utilité publique ont la possibilité de promouvoir des solutions novatrices et de nouvelles formes de coopération. À ce titre, elles font œuvre de pionnières. Cet atout présente un intérêt tout particulier en présence des grands enjeux de l'heure, changement climatique, migrations et diversité ».

**Dagmar Bühler-Nigsch,**  
directrice VLGST – Vereinigung liechtensteinischer  
gemeinnütziger Stiftungen und Trusts e.V.

« Une fondation ne peut pas tout faire – mais il existe beaucoup de choses importantes dans notre société civile que seule une fondation puisse faire, comme d'ancrer dans la durée un but d'utilité publique, indépendamment d'intérêts personnels, politiques et financiers, au service de la collectivité. Si la fondation n'existait pas, il faudrait l'inventer ! »

**Prof. Dr Dominique Jakob,**  
professeur ordinaire, directeur du Centre pour le droit des fondations de  
l'Université de Zurich

« Bien que le modèle de fondation donatrice reste prédominant, la diversité des formes possibles (entre autres, abritante, à capital consommable, opérationnelle ou actionnaire) et des projets soutenus reflète le caractère pluriel de notre société et de ses besoins en constante évolution. Comme on l'a observé pendant la pandémie, les fondations ont la capacité de réagir rapidement, venant compléter l'action publique, et d'être des outils d'innovation sociétale. »

**Mara de Monte,**  
directrice exécutive du Centre en philanthropie de l'Université de Genève

« Nous pensons que la liberté d'entreprise va de pair avec la responsabilité pour l'intérêt général. Nos fondations, la fondation Asuera et la fondation Avina, assument cette responsabilité et mettent l'accent sur des solutions innovantes et entrepreneuriales. »

**Lisa Meyerhans Sarasin,**  
Membre du conseil des fondations  
Avina & Asuera Stiftung

« À but non lucratif », cela ne signifie pas que l'engagement en faveur de la société civile soit forcément gratuit. Cependant l'indemnité éventuellement versée à des mandataires bénévoles doit dans tous les cas paraître raisonnable et être transparente. »

**Prof. Dr Daniel Zöbeli,**  
directeur de l'Institut für Management und Innovation (IMI) de la Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)/Haute École  
Spécialisée à Distance Suisse (HESD)

« Doter de moyens une fondation, c'est s'engager en faveur de la société, avoir le sens de l'initiative, relever les défis de l'avenir. Le fondateur obéit à une impulsion qui lui est propre, mais il donne aussi l'exemple et encourage d'autres à le suivre ».

**Dr Roman Baumann Lorant,**  
avocat, chargé d'enseignement en droit des fondations et des associations à l'Université de Bâle

« La fondation permet de s'attaquer à des problèmes sociaux de façon indépendante, sans compromis, en empruntant des voies nouvelles. »

**Dr Lukas von Orelli,**  
président de SwissFoundations et directeur de la Fondation Velux

« La crise climatique, la polarisation de notre société démocratique, les inégalités croissantes rendent l'action des fondations plus urgente que jamais. Grâce à leur indépendance financière et à leur capacité à assumer une responsabilité dans la durée, les fondations jouent un rôle décisif dans l'évolution des sociétés vers davantage de résilience ».

**Max von Abendroth,**  
Chief Strategy Officer, Philea

« Créer une fondation ou un fonds abrité, c'est pour les donateurs pouvoir mettre en œuvre concrètement leurs engagements philanthropiques au travers d'un but en faveur de la société et d'un monde meilleur. Les fondations ont la capacité d'innover, de collaborer et de créer des effets de levier pour faire face aux défis d'une société en constante évolution. »

**Sabrina Grassi,**  
Directrice générale, Swiss Philanthropy Foundation

« Les fondations concentrent l'énergie de nombreuses personnes afin d'améliorer une petite parcelle de vie choisie par le fondateur. En mettant à contribution de façon responsable leur double patrimoine, fait de capital et de savoir, elles font souvent des miracles. »

**Dr Dr Thomas Sprecher,**  
membre d'un conseil de fondation et avocat

« Favoriser une fondation en vaut la peine, car les fonds privés font bouger les choses et ont un impact. Pourvoyeuses de capital-risque, les fondations permettent à la société d'innover et aident à exploiter au mieux les lacunes et les opportunités. »

**Dr Pascale Vonmont,**  
Directrice de la Gebert Rüt Stiftung



# IV. DOSSIER SPÉCIAL : NOUVELLES APPROCHES EN MATIÈRE DE SOUTIEN

---

Le modèle de la fondation présente de nombreux avantages et ménage des libertés qui peuvent être mises à profit pour le bien de la société. Pourtant, la philanthropie traditionnelle est souvent critiquée. C'est pourquoi des voix s'élèvent dans le secteur pour réclamer un changement.

Elles appellent à remplacer des approches dépassées par des solutions nouvelles telles que le « unrestricted funding » et le « social entrepreneurship », et signalent de nouvelles modalités de collaboration entre partenaires. Les formes de soutien participatif ou collaboratif permettraient de faire progresser un changement systémique indispensable notamment dans le domaine de la protection du climat. Parallèlement à ces tendances, de nouveaux modèles de philanthropie voient le jour, qui se veulent une alternative à la constitution d'une fondation.

# La fondation est morte – vive la fondation !

Contribution d'auteur de Dr Lukas von Orelli

Dans le milieu des fondations suisses, la phrase la plus citée de l'année passée était à coup sûr le propos d'André Hoffmann proclamant la faillite de la philanthropie traditionnelle. Simultanément, on voit s'établir de nombreuses nouvelles tendances, telles que des modèles de soutien entrepreneurial, des formes de soutien participatif ou collaboratif ; on parle du « next-gen-funding ». Les affectations sont passées de mode. Aujourd'hui, on investit. La fondation, un modèle dépassé ? un anachronisme, un dinosaure, une construction archaïque bientôt balayée par les formes d'investissement participatif-collaboratif ?

Je me risque à affirmer le contraire : il y aura des fondations pendant encore très longtemps. Mais seulement si elles font ce qu'elles savent faire le mieux. Pour cela, les fondations elles-mêmes devraient être plus conséquentes. Car la fondation possède des caractéristiques qu'elle ne partage avec aucune autre forme de philanthropie, et qui sont pérennes. Il est essentiel que celles-ci soient valorisées et exploitées à bon escient. Si tel est le cas, les fondations continueront de servir la société, même lorsque beaucoup de ce qui fait l'actualité aujourd'hui sera dépassé depuis longtemps. Les caractéristiques qui les y prédestinent ne sont pas nouvelles :

## 1. Les fondations « pérennisent » une mission

Comme, dans une fondation, un patrimoine se trouve durablement affecté à un but sociétal, les fondations ont le souffle long. On peut compter davantage sur elles que sur des dons, et elles sont plus patientes que des investisseurs. Cela fait d'elles des partenaires de long terme, fiables, capables de générer, mais aussi d'accompagner des développements, alors que les dons et les investissements seront réorientés vers d'autres destinataires au gré de l'actualité et des thèmes portés par les médias. Leur mission ne cesse pas avec le décès du fondateur. Elles sont au service d'une cause, et ce, s'il le faut, sur plusieurs générations.

## 2. Les fondations n'appartiennent à personne

Il n'y a pas de propriétaire ni de membres dont il faille guetter l'approbation pour ne pas perdre son emploi. De ce fait, une fondation peut se permettre de prendre des risques plus élevés et des engagements de plus longue durée que d'autres institutions qui doivent chaque année justifier de bénéfices et de résultats.

## 3. Les fondations ne travaillent pas pour la renommée

Elles peuvent se permettre d'œuvrer pour des causes qui n'intéressent personne, qui ne rapportent ni prestige, ni chiffre d'affaires, ni gain d'image, ni voix d'électeurs. Elles peuvent même s'attaquer à des dossiers chauds qu'on a intérêt à éviter si l'on tient à sa réputation.

Qu'est-ce qui me donne à penser que ces caractéristiques, pas si disruptives que cela et encore moins nouvelles, contribueront à préserver de l'extinction la fondation comme forme, quoi qu'il advienne du « next gen-funding » ?

Eh bien, parce qu'il n'existe pas de meilleure forme pour résoudre les problèmes de notre temps !

Revenons au mot d'André Hoffmann. Il note qu'à l'époque de la fondation du WWF, la cause du moment était la sauvegarde des rhinocéros de Zambie. 60 ans plus tard, elle l'est toujours ! Le problème n'est toujours pas résolu. Manifestement, c'est que les approches engagées jusqu'ici – peut-être de ces approches « traditionnelles » que cible sa critique – n'ont pas bien fonctionné.

Il faut des idées nouvelles. Et c'est là que la capacité tant vantée des fondations à prendre des risques entre en jeu. « Laboratoires sociétaux », elles peuvent développer de nouvelles solutions, les tester, et au pire, en cas d'échec, repartir à zéro. Leur perspective à long terme et le privilège de ne pas avoir à rendre des comptes en cas d'échec, les prédestinent, au lieu de procéder de la façon « traditionnelle », à miser systématiquement sur des solutions nouvelles.

Mais ce n'est un secret pour personne : elles sont beaucoup trop rares, les fondations qui agissent ainsi. La plupart préfèrent mettre en exergue le bien qu'elles ont fait, plutôt que de dire qu'elles ont dépensé leur argent pour des solutions qui ont tourné court. De fait, elles sont tout aussi réticentes à prendre des risques que quiconque. Elles renoncent à jouer leur atout majeur.

La capacité des fondations à prendre des risques ou à résoudre les problèmes entre en jeu très en amont, au moment où il s'agit d'analyser le problème. Personne d'autre n'est en position de poser ou d'aborder des questions avec aussi peu de ménagement qu'une fondation. C'est toujours la même chose : lorsqu'on veut gagner de l'argent, être promu ou convaincre des électeurs, on est plus réticent à aborder les sujets qui fâchent. La fondation n'a aucun de ces problèmes. Elle peut se permettre d'être tenace dans la recherche de réponses. Elle peut aller au fond des choses et s'attaquer à la racine des problèmes, quand d'autres se contentent de combattre superficiellement les symptômes pour attirer l'attention, la reconnaissance et les applaudissements du public. La capacité à prendre des risques, qui me paraît au moins aussi essentielle, tient à la capacité non seulement de prendre des risques financiers, mais d'accepter de perdre la reconnaissance sociale, voire de choquer.

Pour s'attaquer aux problèmes de notre temps, il faut certes de nouvelles formes de soutien, mais encore davantage une nouvelle cohérence dans la direction des fonda-

tions : il leur faut faire porter leurs efforts sur la recherche de vraies solutions aux problèmes, et ce en exploitant systématiquement ce que les fondations savent faire le mieux.

- Identifier les problèmes à un stade précoce, avant que quelqu'un ne le remarque.
- Agir de manière proactive, car nous n'avons besoin de demander à personne.
- Agir de manière ciblée, là où personne d'autre ne vise, parce que c'est trop expérimental, trop audacieux ou tout simplement trop peu pertinent pour les médias sociaux.

Cela implique aussi de s'engager dans des voies nouvelles, de passer à la vitesse supérieure grâce à la recherche de collaborations, à la mise à contribution du capital, et à une implication plus poussée des personnes touchées par l'effet recherché. Mais si l'attitude à la base ne change pas, si le courage de prendre des risques fait défaut, on ne fera que remplir de vin vieux des outres neuves.



## « Unrestricted funding » – exagération, mode ou nécessité ?

Contribution spéciale de Dr Karsten Timmer

**Ces dernières années, de plus en plus de fondations se demandent si les attributions liées à un projet sont encore d'actualité. La pandémie a clairement montré l'importance de la flexibilité pour les organisations soutenues.**

C'est en m'entretenant récemment avec la directrice d'une association soutenue depuis longtemps par la fondation Arcanum que mes yeux se sont dessillés : « En toute franchise, mon cher Karsten, m'a-t-elle dit, je préfère que la fondation nous donne 50 000 francs en libre disposition que 100 000 francs affectés à un projet. » Cette remarque m'a fait beaucoup réfléchir : est-il réellement si attrayant pour les destinataires de nos soutiens de recevoir des recettes sans affectation au point de renoncer à en obtenir davantage ? Cela voudrait dire, par ricochet, que nous pourrions doubler d'un seul coup l'effet des moyens débloqués par les fondations uniquement en supprimant l'affectation.

La réponse est : oui. Lorsque nous accordons des financements sans prescrire à quel projet ils doivent être affectés, cela donne une forte impulsion à nos partenaires. Mais avant d'attribuer des ressources sans affectation, les fondations doivent faire un certain travail préalable, car il ne faut pas confondre « trust-based philanthropy » et confiance aveugle.

Quittons un moment le monde des fondations pour regarder le financement des entreprises. Là, il serait inconcevable que les investisseurs individuels décident que leurs ressources ne puissent servir qu'à fabriquer certains produits précis ou que leurs investissements ne doivent en aucun cas être utilisés pour le marketing.<sup>90</sup> Or, malgré sa singularité, cette idée constitue pourtant le quotidien de toutes les organisations d'utilité publique qui financent leurs activités par des libéralités de donateurs privés ou publics. Presque sans exception, ces soutiens sont attribués à des projets spécifiques, si bien que l'organisation soutenue n'a le droit d'utiliser les fonds que pour des activités précisément définies à l'avance. Souvent, d'autres contraintes viennent encore s'y ajouter : limitation de l'utilisation à des activités dans la ville A ou le canton B, à certains cercles de personnes (« uniquement pour les enfants »), à certains types de dépenses (« pas pour les frais de personnel »), etc.

### **Les soutiens à affectation précise génèrent des contraintes superflues**

L'obligation de veiller à la satisfaction des exigences des divers donateurs impose aux responsables des projets des contraintes bureaucratiques considérables. La néces-

sité d'établir un rapport distinct pour chaque soutien individuel coûte à la société civile de nombreux milliers d'heures de temps de travail par an. En outre, cette structure de financement entrave la capacité d'innovation du secteur : en général et contrairement aux entreprises, les associations d'utilité publique n'ont justement pas de ressources libres qu'elles pourraient investir à leurs propres risques dans un produit ou un projet innovant. En fait, les associations et les fondations actives sur le plan opérationnel réussissent parfois tout juste à financer la rémunération de leurs unités de direction et d'administration, car on ne peut rediriger celle-ci vers les projets que dans une mesure très limitée.<sup>91</sup>

Dans ce contexte, on comprend aisément pourquoi les représentant-e-s des associations ont le plus grand intérêt à recevoir des soutiens sans affectation, aussi appelés « unrestricted funding ». Je saisis cette occasion pour aborder la question moins évidente de savoir quelles sont les répercussions d'un tel état de choses sur nous fondations donatrices.

### **Le « unrestricted funding » nécessite un changement de mentalité**

Pour commencer, le « unrestricted funding » bouleverse les procédures habituelles. Car tout le système du soutien privé et public repose sur l'unité de base du « projet », tant du côté des donateurs que du côté des associations qui, par expérience, sollicitent des fonds pour des projets alors même qu'ils préféreraient obtenir des ressources libres. En conséquence, il n'est pas étonnant que plus de 95% de tous les soutiens accordés par des fondations en Suisse soient des contributions liées à des projets.<sup>92</sup>

Les fondations qui veulent déroger à ce système doivent en premier lieu changer de mentalité : car le soutien basé sur la confiance dépend non pas des processus et des instruments, mais avant tout d'une attitude respectueuse et consciente des rapports de force dans le secteur.<sup>93</sup> Les soutiens sans affectation présupposent une grande confiance dans le bénéficiaire, car en fin de compte, la fondation laisse son partenaire décider de l'emploi concret des fonds. Cela signifie aussi qu'elle ne peut plus prétendre savoir mieux que tous les experts sur place à quoi ses fonds serviront le plus judicieusement.



L'an dernier, la fondation Arcanum a délibérément décidé d'allouer ses soutiens sous forme de moyens sans affectation. Pour la fondation, ce changement radical est une expérience d'apprentissage qui nous permet de tester nos limites. À mon avis, le formidable exemple de la mécène américaine MacKenzie Scott, qui a attribué ces dernières années plus de 8,7 milliards de dollars sans aucune contrainte à des centaines d'ONG aux États-Unis, va trop loin. La fondation Arcanum, pour sa part, convient toujours d'affectations liées à des projets lorsqu'elle accorde des soutiens à des organisations particulièrement grandes. Notre priorité en matière de soutien dans le canton de Fribourg nous contraint en outre à imposer des règles correspondantes lorsque nous collaborons avec des partenaires actifs à l'échelle suprarégionale.

Dès lors que la fondation Arcanum fait passer ses soutiens à la catégorie « unrestricted », de nombreux changements en découlent sur le plan du travail pratique :

- Comme nous soutenons davantage des organisations et non des projets, le regard change lors de la sélection et du contrôle : au lieu de s'axer sur les détails microscopiques d'un projet, notre intérêt porte plutôt sur la stratégie de notre partenaire, sur ses capacités et sur ses dirigeants-es.
- Sans affectation ne signifie pas sans engagement : nous convenons avec nos partenaires des objectifs concrets que l'organisation s'engage à atteindre pour les prochaines années. Cela constitue pour de nombreuses associations un exercice nouveau qui permet à la fondation d'obtenir un aperçu tout à fait exclusif de l'organisation.
- Au niveau du controlling des projets, l'ancien principe « *command and control* », où l'on compare les budgets convenus, les plans d'activités et les jalons avec la réalité, a fait son temps. Résoudre des problèmes sociaux est une tâche complexe, et quasiment aucun projet n'évolue comme prévu. C'est pourquoi nous préférons consacrer notre temps à des échanges étroits avec nos partenaires et à apprendre ensemble à atteindre au mieux les objectifs fixés.
- En matière de comptes rendus aussi, nous devons apprendre à agir différemment, car l'ancien instrument des rapports de projets n'est plus adapté. Nous utilisons à sa place, dans la mesure du possible, des documents que l'organisation est tenue d'établir de toute façon, c'est-à-dire par exemple le rapport annuel et les comptes annuels. Nous aimons également convenir d'entretiens pour remplacer les rapports intermédiaires écrits. Le cas échéant pour des conventions

d'objectifs, nous réclamons des rapports, ce qui nous permet de dégager de part et d'autre du temps pour nous concentrer sur l'essentiel.

- S'agissant de la mesure de l'efficacité, nous sommes encore en quête d'instruments adaptés. Je ressens néanmoins un malaise croissant face au modèle usuel consistant à confronter l'input de la fondation à l'output et à l'impact du projet. Cette manière linéaire de mesurer le résultat est à mon avis passablement unidimensionnelle, et ne rend donc pas toujours justice à la complexité sociale. Nous sommes volontiers preneurs de renseignements concernant des outils plus flexibles.

Le passage à des soutiens sans affectation et basés sur la confiance est un processus, pour chaque fondation comme pour l'ensemble du secteur. Selon mon expérience, un bon point de départ consiste, pour chaque fondation, à se demander brièvement, pour chaque soutien, quelle mesure de contrôle et de contraintes elle est tenue d'imposer à son partenaire et quel degré de liberté elle peut lui laisser.<sup>94</sup>

Dans l'ensemble, je souhaiterais que les fondations s'affranchissent du dogme consistant à vouloir toujours soutenir des innovations. Il serait en effet bien plus durable de soutenir de manière innovante, par exemple en faisant preuve de plus de confiance, en accordant des promesses sur le long terme et en dispensant conseils et assistance. Les fondations obtiennent ainsi une plus-value qui les distingue nettement des autres donateurs et qui multiplie encore l'effet, après tout relativement faible, de leurs budgets de soutien.



Dr Karsten Timmer conseille les familles privées dans l'aménagement de programmes de soutien et est, dans cette capacité, directeur de la Fondation Arcanum à Fribourg. En Allemagne, il gère le groupe de travail sur les fondations donatrices au sein de la fédération allemande des fondations (Bundesverband der Stiftungen).

# La philanthropie au-delà des fondations

Contribution spéciale de Vincent Pfammatter

**La philanthropie peut s'exprimer de diverses manières, notamment par une simple donation faite par un particulier. Mais lorsqu'elle devient plus complexe et qu'elle nécessite une structure juridique, la philanthropie s'exprime en principe par le biais d'une fondation, voire d'une association ou d'un trust. Est-il toutefois envisageable d'utiliser une autre structure juridique pour atteindre des objectifs philanthropiques ? Est-il en particulier possible de le faire via une société commerciale ?**

## Des sociétés plus vertueuses

Concevoir des sociétés plus respectueuses des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance (ESG) est aujourd'hui une tendance bien établie<sup>95</sup>. Cela s'explique par une prise de conscience généralisée, qui a engendré une pression de la société et des actionnaires sur les organes dirigeants des entreprises<sup>96</sup>.

Presque toutes les sociétés évoluent aujourd'hui dans ce sens, ce qui est réjouissant. Signe de cette évolution, le plus grand gestionnaire d'actifs au monde, BlackRock, vient de publier ses principes annuels d'investissements (*Investment Stewardship*) qui prennent largement en compte de tels éléments<sup>97</sup>. Il ne s'agit donc plus d'une tendance de quelques entrepreneurs responsables ; cela devient la norme.

Mais certains vont plus loin et ne se contentent pas de gérer leur entreprise de manière respectueuse : ils combinent activité commerciale et but d'utilité publique dans une seule entité. On parle alors d'entrepreneuriat social, de structure hybride, ou, dans les pays anglo-saxons, de *benefit corporation*<sup>98</sup>.

Il ne s'agit pas de philanthropie à proprement parler, mais d'un alliage entre une activité commerciale et les valeurs de la philanthropie. En cela, ces nouvelles sociétés jouent un rôle important dans la philanthropie moderne<sup>99</sup>.

Pour beaucoup d'entrepreneurs, il s'agit aussi d'une rupture avec les modèles du siècle dernier, où l'entreprise tendait à engranger un maximum de profits, qu'en cas de succès, elle rendait ensuite à la société par un engagement philanthropique.

Le modèle actuel propose au contraire de fusionner d'emblée ces deux objectifs : rechercher du profit tout en créant un impact positif.

Est-il cependant envisageable d'aller au-delà de ces structures hybrides et de substituer une société à une fondation ? Autrement dit, une société pourrait-elle mener des actions purement philanthropiques et, si oui, quel en serait l'intérêt ?

## La société philanthropique

Comme souvent, le laboratoire à expériences se trouve aux Etats-Unis. La *Chan Zuckerberg Initiative*<sup>100</sup> en est un exemple récent et bien connu. Répondant à l'appel de Warren Buffet et Bill Gates – *The Giving Pledge* – des milliardaires se sont engagés à donner la moitié de leur fortune de leur vivant à des causes d'utilité publique. Agé d'à peine trente ans, le couple Chan-Zuckerberg a ainsi donné \$46 milliards, soit une large partie de sa fortune en 2015, à la *Chan-Zuckerberg Initiative*. Il n'a toutefois pas créé une fondation mais une *Limited Liability Company* (LLC)<sup>101</sup>, autrement dit, une société à responsabilité limitée (Sàrl).

Les motivations du couple Chan-Zuckerberg ont suscité beaucoup d'interrogations. A y regarder de près, elles ne sont en tout cas pas d'ordre fiscal. Il aurait en effet été plus avantageux pour eux de créer une fondation d'utilité publique à laquelle leur fortune aurait été transmise par une donation, déductible fiscalement. A cet avantage fiscal, ils ont toutefois préféré une entité « philanthropique » qui dispose de la flexibilité d'une société<sup>102</sup>, pouvant ainsi investir sans restrictions, s'impliquer en tant que *business-angel* philanthropique (ou *venture-philanthrope*) ou encore déployer une activité commerciale importante. Il y avait également le souhait de pouvoir s'impliquer dans des initiatives politiques, ce qui n'est pas une prérogative des entités exonérées aux Etats-Unis<sup>103</sup>.

D'autres initiatives du même genre ont vu le jour aux Etats-Unis. On pense notamment à l'*Omidyar Network* du fondateur d'eBay Pierre Omidyar<sup>104</sup>, à l'*Emerson Collective*, l'initiative de Laurene Powell Jobs ou encore à la *Breakthrough Energy Coalition* lancée en 2015 par Bill Gates<sup>105</sup>.

Les raisons qui poussent les philanthropes américains vers ce choix révèlent probablement aussi une évolution sociétale. Comme le relevait le journaliste Matt Yglesias, les grandes fondations du siècle dernier étaient créées par des entrepreneurs qui souhaitaient que leur institution philanthropique leur survive (Ford, Carnegie, Rockefeller)<sup>106</sup>. Aujourd'hui, c'est de leur vivant que les philanthropes veulent agir. Ce phénomène est encore accentué par deux facteurs : des fortunes sans précédent se créent en des temps records et, parallèlement, les problèmes sociétaux et environnementaux sont plus aigus que jamais.

### La transposition de ce modèle en Suisse

Ce modèle de « société philanthropique » est répliquable en Suisse. La possibilité de créer une société à but non lucratif (non économique) est prévue par l'article 62o al. 3 du Code suisse des obligations<sup>107</sup>.

L'utilisation de cette possibilité offerte par le droit suisse reste très rare à ce jour<sup>108</sup> bien que le modèle ne manque pas d'intérêt, ni d'atouts. Celui-ci permet en effet d'attirer des investisseurs pour financer l'entreprise et sa mission. Il ouvre également de nouveaux horizons par le biais d'outils financiers innovants. Par rapport à une fondation, une société est plus flexible : elle peut modifier ses statuts sans être limitée par l'immuabilité du but de la fondation, augmenter son capital, faire évoluer sa structure, et elle n'a pas de comptes à rendre à une autorité de surveillance. Elle permet aussi d'explorer de nouvelles frontières, qui ne seraient pas facilement admissibles au sein du carcan, parfois strict, des fondations exonérées<sup>109</sup>.

Le grand désavantage demeure la difficulté, voire l'impossibilité, d'obtenir une exonération fiscale pour une société. Bien que le droit fiscal ne s'y oppose pas, les autorités montrent une réticence extrême à exonérer des sociétés de capitaux. Pourtant, si elle n'est pas exonérée, une société ne pourra pas bénéficier de donations, sauf à s'acquitter d'un impôt significatif sur les donations. Ce modèle trouve donc là ses limites.

### Conclusions

L'émergence de nouveaux modèles philanthropiques est loin de remettre en cause l'utilité des fondations.

La fondation a en effet d'indéniables qualités. L'absence de capital-actions, par exemple, permet à la fondation de ne subir aucune pression de la part de ses actionnaires. Ce détachement lui permet aussi de poursuivre des causes philanthropiques qui ne seraient jamais profitables, et donc qui n'attireraient jamais d'investisseurs. Par ailleurs, si l'exercice d'une activité commerciale au sein d'une fondation exonérée demeure un sujet sensible, les autorités fiscales évoluent sur cette thématique et font preuve d'une certaine flexibilité.

Ainsi, l'émergence de nouveaux modèles, que ce soit des entités hybrides ou des entreprises sociales, voire des sociétés philanthropiques, constitue plutôt une option supplémentaire qu'une alternative à la fondation.

---

Les liens entre l'entrepreneuriat social et la philanthropie font actuellement l'objet de recherches académiques au Centre en philanthropie de l'Université de Genève, lequel organise une conférence internationale à Genève, les 8 – 9 juin 2022, en collaboration avec la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*. Un ouvrage académique analysant la situation dans de nombreux pays du monde sera également publié à cette occasion.

---



Vincent Pfammatter est avocat associé de l'Etude sigma legal à Genève et Lausanne. Spécialisé dans le droit des fondations et des sociétés, il est également *Academic Fellow* du Centre en Philanthropie de l'Université de Genève et membre du Comité de proFonds.

---

# Pourquoi nous finançons les initiatives pour le climat en Suisse

Contribution spéciale de Nathan Argent

En Suisse, nos hivers se réchauffent, nos saisons de ski raccourcissent et les grands glaciers alpins, emblématiques de l'identité nationale, sont en train de fondre. Demandez à n'importe quel agriculteur ou viticulteur suisse s'il a remarqué ces changements. Il vous dira que les choses ne sont plus ce qu'elles étaient : les saisons sont instables, les pluies sont violentes et tempétueuses, les récoltes sont précoces ou perdues, et le chant des oiseaux disparaît.

Ces mots ne sont pas le début d'un roman dystopique, mais la réalité d'un monde abîmé par l'activité humaine. Au cours des 200 dernières années, le développement humain s'est construit en brûlant du charbon, en rasant les forêts tropicales, en déversant des plastiques dans nos océans et en utilisant des produits chimiques pour éliminer les insectes. Nous avons, pour la première fois, dépassé nombre des limites écologiques de la Terre.

Nous en sommes là aujourd'hui. Nous réalisons que nous sommes en train de détruire les systèmes vitaux dont nous dépendons pour survivre, et que le chemin pour résoudre ces crises est à défricher. Nous réalisons que la fenêtre pour éviter le désastre se referme rapidement : la science exige sans aucune ambiguïté que nous réduisions de moitié nos émissions de gaz à effet de serre d'ici la fin de cette décennie, soit dans huit ans seulement.

## **Ensemble, nous pouvons rendre possible ce qui semble impossible**

Nous pensons qu'il est de notre responsabilité de prendre soin de notre planète pour les générations futures. La tâche est immense, nous le savons, car nous sommes face à une urgence climatique, nos systèmes de survie naturels s'effondrent et les inégalités déchirent notre tissu social. Mais, nous pensons aussi qu'il n'est pas trop tard pour prendre la plume et écrire une autre fin à ce récit. Cela peut sembler insurmontable et c'est sûrement ce qu'a dû penser Jacques Balmat, le premier à gravir le Mont Blanc, jusqu'à ce qu'il parvienne au sommet. Après son exploit, il avait déclaré : « J'ai atteint un but que personne avant moi n'avait jamais réalisé ».

À la Fondation Oak, nous avons la conviction qu'avec une volonté et une action politiques, entrepreneuriales et industrielles appropriées, nous pouvons à la fois prévenir et guérir le mal que nous faisons à notre planète. Nous pensons également que la philanthropie a un rôle vital à jouer pour rendre cela possible. Nous estimons qu'il est de notre responsabilité d'aider à préserver la vie et le bien-être de notre planète pour les générations futures. Cette

responsabilité est même au cœur de nos valeurs et de notre mission.

Cependant, nous savons aussi que nous n'y parviendrons pas seuls. Comme tout grand alpiniste a besoin de partenaires ou d'une équipe pour surmonter les obstacles de l'ascension jusqu'au sommet, c'est ensemble que nous gagnerons la bataille du climat. En collaborant, nous partageons nos connaissances et apprenons les uns des autres. En travaillant en partenariat et en confiance, nous nous mettons au défi et nous soutenons mutuellement. Et en pensant de manière stratégique et systémique, nous pourrions changer d'échelle et avoir – ensemble – un impact plus rapide. Nous savons que la collaboration nous permet de tisser une riche trame d'idées et d'innovations, et d'insuffler diversité et dynamisme dans la résolution de problèmes.

## **La Suisse, centre d'excellence pour les énergies propres – une vision**

L'importante empreinte climatique de la Suisse s'explique notamment par la quantité de biens qu'elle importe et par les énormes montagnes de déchets que ceux-ci génèrent et qui doivent être brûlés. De plus, bien que le pays soit réputé au niveau mondial pour la qualité de son système de transports publics, les déplacements pendulaires en voiture sont encore très nombreux et représentent près de la moitié de la pollution climatique du pays. Si l'on ajoute à cela la forte consommation de fioul domestique et la mauvaise isolation des logements, l'impact sur le climat s'accumule vite.

On dit que « la nécessité est mère de l'invention ». Et en effet, la crise climatique pousse l'industrie et les entreprises suisses à investir dans des technologies qui réduiront la pollution, assainiront notre air et apporteront la prospérité. Il existe déjà des initiatives très intéressantes, tant en Suisse qu'à l'étranger, qui fournissent l'inspiration et la direction dont nous avons besoin. Ainsi, la société suisse ClimeWorks a mis au point un moyen d'extraire le dioxyde de carbone de l'atmosphère et de le stocker sous terre grâce à un procédé appelé « capture directe de l'air ». Cette méthode permet d'éliminer définitivement les émissions excédentaires et héritées du passé, qui, ainsi, ne contribuent plus au changement climatique. Swisscleantech est une association économique créée pour mener une révolution de l'énergie propre et donner les moyens d'atteindre le zéro pollution climatique en Suisse d'ici les 30 prochaines années. L'association réunit les milieux politiques, économiques et phi-



lanthropiques pour exploiter le potentiel de la Suisse et en faire un centre d'excellence en matière d'énergie propre et un leader mondial dans la lutte contre le changement climatique.

Plus encore, la philanthropie constitue le ciment de l'action climatique sur la scène internationale, en saisissant rapidement et résolument les chances de faire pencher la balance en faveur de la planète. Ainsi, lors de la récente conférence des Nations Unies sur le climat à Glasgow, notre communauté s'est mobilisée pour soutenir l'ambition des États-Unis et de l'Union européenne de réduire considérablement la pollution au méthane. Les bailleurs de fonds ont rapidement réuni plus de 300 millions de dollars US pour fournir le soutien nécessaire à la mise en œuvre de cette ambition, ce qui nous fera gagner du temps tandis que nous continuons de lutter contre les émissions de dioxyde de carbone. Ce succès a été rendu possible grâce à la confiance et aux relations établies au sein de la communauté philanthropique.

Chez Oak, nous pensons qu'un changement systémique exige que nous collaborions. C'est pourquoi, nous participons activement à des collaborations au-delà de la Suisse en faveur d'un avenir plus durable, comme avec la Fondation européenne pour le climat, qui s'emploie sur tout le continent à renforcer le leadership européen en matière de climat. Nous soutenons aussi la Climate Leadership Initiative, basée aux États-Unis, qui conseille les nouveaux philanthropes en quête de moyens de contribuer aux solutions climatiques.

Nous savons que le défi qui nous attend est complexe et interconnecté. Le changement climatique, la perte de biodiversité et les chaînes d'approvisionnement alimentaire durables sont autant de challenges qu'il faut aborder de manière systémique – et cela n'est possible que si nous travaillons ensemble pour résoudre des problèmes communs. C'est à dire en impliquant la philanthropie, la société civile, le secteur économique et les responsables politiques. Les mesures que nous prenons aujourd'hui peuvent redonner à la planète sa santé pour l'avenir.

Nous nous réjouissons de nouer des collaborations avec d'autres partenaires philanthropiques et d'impulser le changement nécessaire pour rétablir notre lien avec la nature et garantir un avenir propre et sain pour nos enfants. Pour en savoir plus sur la Fondation Oak, consultez notre site [www.oakfnd.org](http://www.oakfnd.org). Vous pouvez également contacter Nathan Argent par courriel à [Nathan.Argent@oakfnd.ch](mailto:Nathan.Argent@oakfnd.ch).



Nathan Argent est responsable du sous-programme Climat de la Oak Foundation à Genève. Il est également responsable des portefeuilles climat et énergie pour l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie du Sud-Est, ainsi que des relations avec Climate Works et les European Climate Foundations.



# V. THÈMES ET TENDANCES

---

Pour faire un travail efficace, les acteurs du secteur des fondations doivent continuer de se développer en permanence. Les fondations de petite taille en particulier doivent périodiquement reconsidérer leurs structures, car les conditions de leur fonctionnement limitent leur action. Pour faire face aux défis, elles ont besoin de recommandations conçues sur mesure pour leur situation. L'Autorité fédérale de surveillance des fondations ASF elle aussi innove : grâce au projet de numérisation eESA, elle accomplit désormais ses tâches de surveillance légales de préférence de façon électronique, ce qui constitue un gain d'efficacité.

Afin que les fondations puissent se donner les moyens d'accomplir leurs tâches avec succès, elles ont besoin d'un environnement réglementaire qui facilite leur action au lieu de l'entraver. Le canton de Zurich l'a compris et a entrepris une étude sur le renforcement de l'attractivité du canton pour les fondations. Au niveau européen, Philea, produit de la fusion entre les réseaux de donateurs DAFNE et EFC, parle désormais d'une seule voix, afin de mieux se faire entendre. Les fondations ont la volonté d'unir leurs forces pour obtenir au niveau européen les conditions idéales pour une action philanthropique transfrontalière.

# « eESA » – l'arrivée du numérique à l'Autorité fédérale de surveillance des fondations ASF

Contribution spéciale de Nils Guggi

Récemment encore, l'Autorité fédérale de surveillance des fondations (ASF) travaillait essentiellement sur papier, c'est-à-dire que même les documents arrivant par courrier électronique étaient imprimés et joints au dossier papier d'une fondation. Le travail était assisté électroniquement par une application métier SAP qui contenait les données de base des fondations et pouvait se prêter à des analyses ponctuelles. Malgré cette application, seul un traitement interne sur papier était donc possible à l'ASF dans de vastes domaines. Cela concernait aussi bien les documents fondamentaux des fondations (actes de fondation, statuts, règlements et leurs modifications) que tous ceux destinés aux rapports annuels de gestion.

## Qu'est-ce que l' « eESA » ?

Cette situation est désormais révolue. L'ASF gère aujourd'hui ses processus et ses contacts clients essentiellement par voie électronique. C'est dans ce but qu'elle a lancé dès 2018 le projet eESA.

Ce projet vise à accomplir les tâches légales de surveillance des fondations autant que possible sous forme numérique. Ainsi, l'ASF et les fondations doivent pouvoir communiquer sans rupture de médias par le biais de canaux électroniques, et non plus seulement sous forme papier et par courrier. Il s'agit également de systématiser la surveillance orientée sur les risques avec le soutien de l'informatique ; de même, l'exécution des opérations formelles ainsi que les mesures de surveillance doivent être réalisées le plus largement possible de manière électronique.

À long terme, on attend donc du projet eESA un gain d'efficacité pour l'ASF et donc une amélioration des prestations en faveur des fondations. En particulier, le rapport annuel de gestion doit pouvoir être transmis par voie électronique et sans rupture de médias. Grâce à un triage (semi-)automatisé, les fondations seront ensuite réparties sur la base d'informations structurées et d'une évaluation globale des risques et feront l'objet d'un examen différencié en fonction des risques, dans l'optique d'une gestion plus efficace et ciblée.

La première grande étape a été franchie avec la mise en service de l'eESA au printemps 2022. Dans les 12 à 18 mois qui viennent, des améliorations et des mises à jour suivront par étapes. Certaines sont déjà planifiées, d'autres découleront des expériences et des réactions à venir dans les prochains mois.

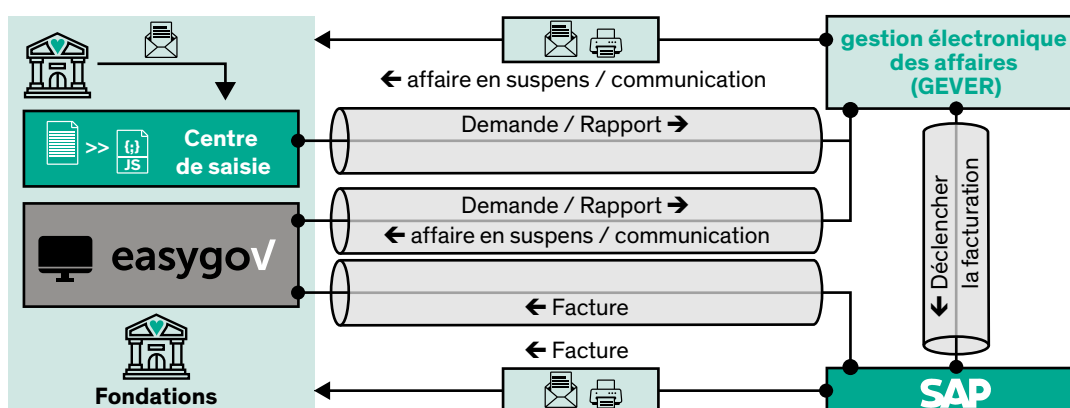
## Avantages pour les fondations

Avec eESA, ce sont à la fois les processus internes de l'ASF et la communication avec l'ASF qui changent si vous êtes une fondation (ou une société de révision). Jusqu'ici, vous communiquiez essentiellement avec l'ASF par voie postale ou par e-mail pour les objets concernant les fondations. Désormais, deux possibilités s'offrent à vous : la communication numérique via eESA, par le portail EasyGov ou (comme jusqu'à présent) la communication postale, accompagnée dorénavant par des formulaires.

L'ASF donne clairement la préférence à la voie purement numérique par le biais du portail EasyGov exploité

Fig.10

## Récapitulatif simplifié du système eESA



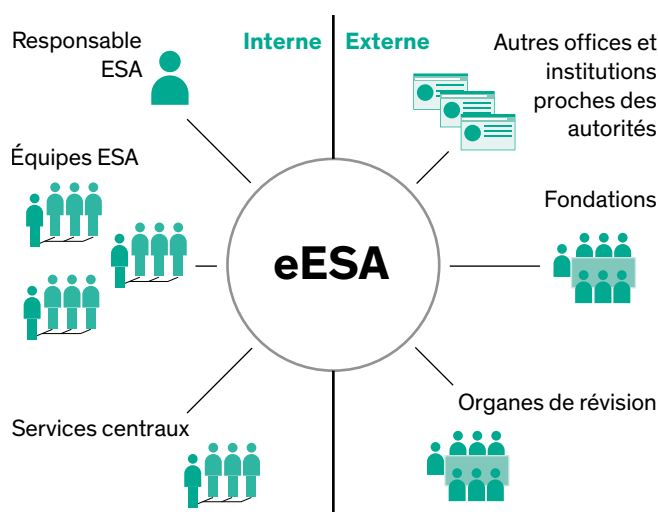
par le SECO ([www.easygov.swiss](http://www.easygov.swiss)), car c'est elle qui comporte le moins de ruptures de médias et génère le moins de coûts externes.

En tant que fondation, vous pouvez vous inscrire sur [www.easygov.swiss](http://www.easygov.swiss) et gérer désormais toutes les communications avec l'ASF par le biais de ce portail. Vos avantages sont clairs :

- **Communication numérique complète avec l'ASF :** pour tous les objets concernant les fondations, vous disposez d'un processus de saisie optimisé et entièrement numérique rupture de médias ainsi que d'une boîte aux lettres numérique. En contrepartie, nous enverrons notamment les décisions, les rappels et les factures par le biais du portail.
- **Une gestion agréable et transparente de toutes les opérations concernant les fondations :** vous pouvez y déposer les rapports annuels de gestion, mais aussi les demandes de modifications des statuts ou des règlements, par exemple.
- **Accès à toutes les autres prestations EasyGov :** Outre les prestations liées aux fondations, EasyGov propose une multitude d'autres services relevant des autorités, telles que les mutations au registre du commerce, les réquisitions de poursuite ou encore des prestations en matière d'assurance sociale. En outre, le portail est constamment perfectionné par l'ajout de services d'autres autorités.

Fig. 11

### L'ASF et son environnement



#### Accompagnement par une réorganisation

L'ASF est engagée dans un vaste processus de transformation. Dans ce contexte, comme bien souvent, la numérisation va de pair avec une réorganisation qu'elle influence à son tour. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, l'ASF est organisée en quatre équipes : trois équipes clients de juristes ainsi que l'équipe des services centraux qui constitue le premier point de contact ou le « front office ». Avec la numérisation et une nouvelle orientation de notre activité de surveil-

lance, nous voulons fournir plus rapidement des prestations de meilleure qualité aux fondations qui sont nos clientes.

#### Votre concours pour la voie postale et la voie numérique

Tout en réaménageant ses modalités de travail, l'ASF demande depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 que les fondations fournissent de nombreuses indications (portant notamment sur leur organisation, leurs finances ou leur activité) de façon plus structurée que par le passé. Cette exigence s'applique aussi bien aux envois par courrier postal que par courrier numérique. Elle vise, avec la numérisation, à nous permettre de réduire autant que possible la charge de travail par collaborateur, actuellement relativement élevée en comparaison avec d'autres autorités de surveillances. Nous espérons également à l'avenir ne pas devoir investir trop fortement dans du personnel supplémentaire, ce qui entraînerait une nette hausse des émoluments.

#### Pas de baisse des émoluments

Nous savons que nous devons devenir plus fiables et plus rapides. Comme déjà mentionné, cet objectif est soutenu par l'arrivée du numérique et par la saisie préalable et structurée de données de base importantes par vos soins. Néanmoins, les années écoulées ont aussi montré que les comptes annuels de l'ASF se clôturaient régulièrement par des déficits. Nous recherchons désormais aussi des solutions financièrement plus durables, ce qui peut entraîner ponctuellement pour vous plutôt une hausse qu'une baisse des émoluments. Cela étant, les émoluments maximaux possibles conformément à l'ordonnance sur les émoluments perçus par l'Autorité fédérale de surveillance des fondations (OEmol-ASF) sont toujours loin d'être atteints.

#### Conclusion

La première grande étape menant à l'introduction du numérique à l'ASF est donc franchie. Nous attendons avec plaisir vos réactions et vos nombreuses inscriptions sur EasyGov, afin de communiquer dorénavant avec vous de façon numérique et sans rupture de médias. Vous trouverez sur notre site web mis à jour toutes les informations dont vous avez besoin – n'hésitez pas à prendre contact avec nous !



Depuis juin 2021, Nils Guggi est à la tête de l'Autorité fédérale de surveillance des fondations ASF ([www.stiftungsaufsicht.ch](http://www.stiftungsaufsicht.ch)) et co-éditeur du futur commentaire en ligne du droit des fondations ([www.onlinekommentar.ch](http://www.onlinekommentar.ch)).

# Le moment est venu de relier les pointillés

Contribution spéciale de Delphine Moralis et Max von Abendorth

Bon nombre d'entre vous, lecteurs, avez été directement impliqués dans la formidable réponse philanthropique aux défis sans précédent de ces deux dernières années, que nous avons tous observée. Les organisations philanthropiques ont assumé leurs responsabilités en aidant à atténuer un maelstrom de crises allant de la COVID-19 aux changements climatiques. Le secteur a manifesté une détermination et une résilience inouïes malgré l'énormité de la tâche, mais la question qui se pose maintenant est de savoir comment saisir cette occasion qui ne s'offre qu'une fois par génération pour catalyser l'action philanthropique européenne et la faire passer à la vitesse supérieure.

L'Europe compte plus de 147 000 organisations philanthropiques qui donnent cumulativement chaque année près de 60 milliards d'euros et détiennent des actifs combinés estimés à plus de 511 milliards d'euros<sup>110</sup>. Philea, créée en février de cette année par la convergence entre DAFNE et l'EFC, réunit 250 de ces organisations philanthropiques et 30 associations nationales de donateurs, qui représentent ensemble plus de 10 000 fondations d'utilité publique.

Cette nouvelle plateforme destinée à la philanthropie européenne et tournée vers l'avenir vise à inspirer, connecter et représenter le secteur européen de la philanthropie et à renforcer son rôle de partenaire crédible et fiable, à encourager la collaboration en vue d'accroître les synergies, à intensifier l'innovation et à faire entendre notre voix pour influencer sur les politiques propres à favoriser le changement positif. Les fondations ayant des activités transfrontalières ou désireuses de collaborer au niveau européen profiteront particulièrement de l'adhésion à Philea. Ce point est essentiel car les donations transfrontalières sont en progression en Europe – l'augmentation des dons transnationaux est estimée à plus de 100% rien qu'entre 2019 et 2020<sup>111</sup>.

Les membres de DAFNE et ceux de l'EFC continueront à recevoir les services et programmes spécifiques dont ils bénéficiaient dans le passé, mais l'adhésion à Philea vise à être plus que la somme de ces deux organisations. Nous n'en voulons pour preuve que le renforcement des efforts de plaidoyer au niveau de l'UE, facilité par la plus grande représentation du secteur assurée par Philea. Cette voix représentative plus unie fera toute la différence dans notre travail de plaidoyer, dans le but ultime de créer un marché unique de la philanthropie. Ce dernier permettra notamment de mieux reconnaître la philanthropie dans les actes juridiques de l'UE ainsi qu'au niveau national, soutenir la philanthropie transfrontalière dans toute l'UE et réduire les obstacles actuels à la philanthropie afin de tirer parti de l'impact sur le bien public des dépenses venant de ressources privées de donateurs et de fondations.

Hélas, des pierres d'achoppement durables continuent à entraver la capacité des organisations philanthropiques à apporter une contribution efficace et rentable, comme l'a récemment confirmé notre analyse juridique couvrant 40 pays d'Europe et intitulée « Comparative Highlights of Foundation Laws »<sup>112</sup>. En outre, bien que la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) ait reconnu l'application de la libre circulation des capitaux aux fonds philanthropiques tout en assurant que le principe de non-discrimination s'applique aux donateurs et aux fondations de l'UE, ces règles ne s'appliquent pas encore en pratique, et nous en appelons aux institutions multilatérales telles que l'UE et l'OCDE ainsi qu'aux décideurs politiques nationaux pour qu'ils améliorent la situation. Les organisations philanthropiques et les donateurs se heurtent à diverses barrières juridiques, administratives et fiscales générant un coût estimé entre 90 et 101,7 millions d'euros par an selon l'étude sur la faisabilité du statut de la fondation européenne réalisée voici une dizaine d'années. Vu l'ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés, il semble ahurissant de gaspiller une telle somme.

Les pistes suivantes offrent des solutions susceptibles de contribuer à surmonter les obstacles à la philanthropie transfrontalière :

1. Meilleure mise en œuvre du principe de la non-discrimination/la suppression des obstacles à une philanthropie fiscalement avantageuse – importante pour assouplir les donations transfrontalières fiscalement avantageuses venant de donateurs individuels ou de sociétés à des acteurs d'utilité publique et de l'économie sociale, et assouplir l'allocation des actifs/les investissements fiscalement avantageux de la dotation des fondations philanthropiques par-delà les frontières par le biais d'un code de conduite.
2. Facilitation des efforts en faveur de l'investissement à impact et des investissements liés à des missions, d'où découlent également des opportunités d'investissements conjoints.
3. Création d'une forme juridique supranationale.
4. Il convient également de veiller à ce que l'UE, le groupe d'action financière (GAFI), l'ONU et la politique nationale sur le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ainsi que les politiques de l'UE, de l'OCDE et nationales sur l'évasion fiscale et les rapports communs soient axés sur les risques, proportionnés et appliqués de manière judicieuse aux fondations/organisations d'utilité publique – afin d'éviter les restrictions indues aux actions (transfrontalières)

d'utilité publique. Philea et ses membres dialoguent avec le GAFI (par le biais de notre siège au Forum consultatif du secteur privé) et l'OCDE (par le biais de notre siège au Comité consultatif économique de l'OCDE et d'un dialogue direct avec le secrétariat de l'OCDE) pour y parvenir.

C'est pourquoi nous avons été ravis du lancement en décembre 2021 du plan d'action de la Commission européenne pour l'économie sociale (SEAP)<sup>113</sup>, qui reconnaît le rôle important du secteur philanthropique et fait des propositions concrètes en vue de supprimer les obstacles juridiques entravant la capacité des organisations philanthropiques à opérer (y compris par-delà les frontières) dans le marché unique. Par ailleurs, le Parlement européen a également entamé de nouvelles discussions afin de réexaminer la mise au point de formulaires supranationaux européens et de normes minimales ; en bref, de nombreuses occasions se dessinent à l'horizon.

Lors de la conférence EuroPhilanthropics de l'an dernier intitulée « Imagining the Future of Europe Together »<sup>114</sup>, des représentants des milieux philanthropiques et des institutions de l'UE ont discuté de la meilleure manière de libérer ce potentiel considérable de collaboration entre l'UE et les organisations philanthropiques ainsi que des moyens d'instaurer une coopération utile pour l'avenir de l'Europe. Alors que les fondations recherchent de plus en plus des partenariats avec les institutions de l'UE, et que leur diversité et leur vaste réseau font d'elles des partenaires de choix pour les décideurs politiques, l'adoption du plan d'action SEAP marquera le début d'un nouveau chapitre dans la reconnaissance et le développement de l'économie sociale et de la philanthropie.

Élargir nos horizons, relier les pointillés et explorer des opportunités plus larges favorisant le concours des milieux philanthropiques seront des thèmes importants lors de la première conférence Philea, qui aura lieu à Barcelone du 30 mai au 1<sup>er</sup> juin à l'invitation de la fondation « La Caixa ». Huit ans seulement avant d'atteindre le délai fixé par les objectifs de développement, la conférence examinera l'importance d'une collaboration plus étroite, non seulement sur des questions thématiques, mais aussi sur le plan de nos propres infrastructures et des partenariats avec l'UE et les autres parties prenantes.

Nous nous trouvons dans une position unique permettant de profiter de cet élan. La pandémie de COVID-19 a changé le contexte dans lequel s'inscrit la philanthropie, en accélérant les initiatives innovantes et collaboratives. La crise a frappé si brutalement et si soudainement qu'elle

a poussé les milieux philanthropiques à rechercher des moyens différents, non seulement de réfléchir, mais aussi d'agir. Le partenariat est la clé, et nous disposons désormais d'excellentes opportunités pour travailler en partenariat avec les institutions de l'UE et d'autres en vue d'atteindre des objectifs qui sont manifestement communs.

Si ces dernières années nous ont appris quelque chose, c'est que la seule manière de répondre aux menaces existentielles consiste à faire front ensemble. Nous avons besoin que l'action philanthropique soit à son meilleur pour réagir efficacement à ces menaces, et le moment est venu de partir en quête de connexions, de partenaires et de sources d'inspiration.

Relions les pointillés ensemble.



Delphine Moralis est directrice générale de Philea (Philanthropy Europe Association), association née de la convergence entre DAFNE, les Donors and Foundations Networks in Europe, et le European Foundation Centre (EFC), qui œuvre pour mieux faire entendre la voix de la philanthropie en Europe.



Max von Abendroth est directeur de la stratégie de Philea ; il était jusqu'il y a peu Directeur exécutif de DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe). DAFNE est un réseau de 30 associations européennes de fondations et de donateurs et représente plus de 10 000 fondations d'intérêt public et donateurs. Dans ce réseau, la Suisse est représentée par SwissFoundations, Association des fondations donatrices suisses, qui compte parmi les membres fondateurs de DAFNE.

# Renforcer l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations – étude de la place zurichoise 2021

Contribution spéciale de Dr Matthias Inauen et du Dr Lukas von Orelli

**Avec 2 219 fondations d'utilité publique et une fortune totale estimée à plus de 18 milliards de francs, Zurich est le canton qui accueille le plus grand nombre de fondations en Suisse. Pour rendre le canton plus attrayant encore pour les fondations, diverses mesures ont été examinées. Elles sont fondées sur l'étude présentée ici, commandée par la Direction de l'économie du canton de Zurich et par SwissFoundations. Sous la direction de la Promotion économique de l'Office cantonal zurichois de l'économie et du travail, un groupe de travail planche maintenant sur une vision et une stratégie propre à renforcer l'attractivité du canton pour les fondations.**

Le canton de Zurich accueille aujourd'hui le plus grand nombre de fondations d'utilité publique de Suisse. C'est pourquoi SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses, entretient depuis plusieurs années un dialogue avec les autorités cantonales. Constatant que le nombre de créations de fondations dans le canton était en recul ces dernières années, la Direction de l'économie du canton de Zurich et SwissFoundations ont entrepris de mener une étude approfondie du secteur dans le canton. Les auteurs de l'étude intitulée « Les fondations dans le canton de Zurich, une ressource sous-estimée » (2021), Beate Eckhardt, Theresa Gehringer et Georg von Schnurbein, y ont réuni et analysé les chiffres et les faits pertinents. Ils se sont aussi entretenus avec 26 expertes et experts de la philanthropie, du droit, des finances, de l'administration publique, de la *business innovation*, de la culture, des sciences et de la recherche, à propos des chances et potentiels futurs du secteur.

Sur cette base, l'étude esquisse une vision des conditions requises pour faire de Zurich un site fort, attrayant et novateur pour les fondations. Elle désigne les champs d'action où le canton et les fondations auraient beaucoup à gagner en faisant cause commune.

## **Champs d'action propres à renforcer l'attractivité du canton pour les fondations**

L'étude conclut qu'une stratégie visant à renforcer l'attractivité du canton pour les fondations doit se donner des priorités et des thèmes qui fassent progresser le fonctionnement en réseau et permettent de mieux informer le public sur le secteur, tout en aménageant un environnement accueillant pour de nouvelles fondations. Afin de favoriser l'attractivité du canton pour les fondations, les auteurs définissent trois champs d'action majeurs et les mesures afférentes :

## **Le Conseil d'État et l'administration publique ont une bonne connaissance du secteur**

Les pouvoirs publics ont tout avantage à mieux connaître le secteur et à mieux communiquer avec lui. Pour y parvenir, l'institution d'un réseau d'« économie de la philanthropie », d'une instance de coordination et d'accueil, un dialogue périodique et une gestion à multiples parties-prenantes (multi-stakeholder management) seraient les bienvenus.

## **Le secteur des fondations pratique une communication active et possède des avocats de poids**

Les fondations d'utilité publique dans le canton de Zurich gagneraient à travailler à leur réputation. Elles pourraient être plus présentes et actives sur le web, informer en continu sur le secteur, lancer un prix zurichois des fondations, et examiner l'opportunité de créer une fondation abritante d'utilité publique.

## **L'environnement réglementaire favorise des méthodes de gestion modernes pour les fondations**

Le canton de Zurich peut favoriser un environnement réglementaire moderne. Pour ce faire, il lui faut prendre en considération, dans ses prises de position, les conséquences des nouvelles réglementations s'appliquant aux fondations d'utilité publique (au niveau national et international). Il doit aussi renforcer et soutenir les efforts de numérisation dans la présentation des rapports annuels et dans l'exercice de la surveillance des fondations d'utilité publique, et faire progresser la consolidation des autorités de surveillance dans le canton.

## **Groupe de travail « Les fondations donatrices dans le canton de Zurich »**

Le Conseil d'Etat du canton de Zurich reconnaît la grande importance sociale que revêt le secteur des fondations d'utilité publique dans le canton. Les fondations d'uti-



lité publique apportent une valeur ajoutée économique et sociale. C'est pourquoi le secteur des fondations d'utilité publique joue un rôle important pour Zurich, que ce soit en qualité de place financière, lieu d'innovation et de recherche ou sur le plan sociétal. Les fondations d'utilité publique ne mènent pas seulement des activités de soutien classiques ; elles sont de plus en plus nombreuses à s'engager en encourageant l'innovation et l'expérimentation et en investissant dans le social. En pourvoyant un capital-risque, elles permettent de trouver de nouvelles solutions aux défis globaux et elles jouent un rôle important dans la coopération et le partenariat mis au service de développements sociaux.

Pour encourager les échanges et favoriser une meilleure compréhension du rôle des fondations, et pour étudier et faire avancer les mesures proposées dans l'étude, le Conseil d'État a institué un groupe de travail interdirectionnel « Fondations donatrices dans le canton de Zurich », composé de représentantes et représentants de l'administration publique, du secteur des fondations et d'autres parties prenantes. Il est placé sous la direction de la Promotion économique à l'Office cantonal zurichois de l'économie et du travail et entamera ses travaux au début de 2022.



Dr Matthias Inauen est chef du service Implantation d'entreprises auprès de la Promotion économique à l'Office cantonal de l'économie et du travail, Direction de l'économie du Canton de Zurich. Il accompagne et conseille les sociétés désireuses de s'établir et d'étendre leur activité sur la place zurichoise.

L'étude « Les fondations dans le canton de Zurich, une ressource sous-estimée (2021) y compris les stratégies de localisation en comparaison » peut être téléchargée depuis [www.swissfoundations.ch/fr/actualites/le-conseil-detat-souhaite-encore-renforcer-lattractivite-du-canton-de-zurich-pour-les-fondations/](http://www.swissfoundations.ch/fr/actualites/le-conseil-detat-souhaite-encore-renforcer-lattractivite-du-canton-de-zurich-pour-les-fondations/)  
Auteurs : Beate Eckhardt, Theresa Gehringer, Georg von Schnurbein  
Éditeur : Promotion économique, l'Office cantonal de l'économie et du travail, Canton de Zurich, et Swiss-Foundations

# Dix recommandations à l'intention des fondations de petite taille

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

Selon une idée répandue qui a la vie dure, toute fondation disposerait de ressources illimitées. On oublie volontiers que la majorité des fondations n'engagent, pour accomplir le but d'utilité publique, que le produit de la gestion du patrimoine, et que le patrimoine lui-même doit rester intact. Même si le patrimoine se monte à plusieurs millions, le montant disponible pour l'accomplissement du but année après année est relativement modeste. Une fondation gérant un patrimoine d'un million de francs peut de nos jours compter sur un rendement de 2-3% en moyenne (CHF 20-30 000) avec une politique de placement défensive, c.-à-d. sans s'exposer à des risques excessifs. Plus de 80% des fondations d'utilité publique ont un patrimoine inférieur à 5 millions de francs<sup>115</sup>.

Ces dernières années, de nombreux conseils de fondation se sont rendus à l'évidence qu'un tel patrimoine ne permet en aucun cas d'agir avec la générosité que le fondateur imaginait peut-être à l'époque de la constitution de la fondation. On ne cesse d'observer des fondations nées dans la surabondance qui se retrouvent dans la situation paradoxale de devoir se rationner. Une fois déduits les frais bancaires, le coût de la surveillance, des révisions et d'autres frais administratifs, il ne reste souvent plus grand-chose pour servir le but d'utilité publique.

La taille est un facteur déterminant pour la gestion des organisations. Tout comme les PME ne se gèrent pas de la même façon qu'une multinationale, les petites fondations donatrices ont d'autres priorités que les fondations dotées d'un capital important. Selon la classification établie dans le Swiss Foundation Code, sont considérées comme de grandes fondations celles dont le patrimoine excède 50 millions de francs, comme fondations de taille moyenne celles dont le patrimoine est compris entre 10 et 50 millions, et comme fondations de petite taille celles dont le patrimoine est inférieur à 10 millions<sup>116</sup>.

Le Rapport sur les fondations en Suisse 2014 avait déjà formulé 10 recommandations pour la gestion des fondations de petite taille<sup>117</sup>. Pour ces fondations, la situation n'est pas devenue plus simple ; tout au contraire, de nouveaux défis sont venus s'ajouter. C'est pourquoi nous revenons à la charge avec dix pistes de réflexion et des suggestions utiles pour la gestion des fondations de petite taille.

Les dix pistes qui suivent tiennent compte des caractéristiques propres aux fondations de petite et de très petite taille et proposent quelques solutions pratiques :

## 1. Appliquer la séparation des pouvoirs même dans les fondations de petite taille

Même les fondations de petite taille dotées de moins de ressources, par exemple pour payer une direction, sont pour l'essentiel soumises aux mêmes prescriptions que les grandes fondations. Ni le bénévolat ni la pénurie de ressources ne justifient une mauvaise gestion. Les recommandations données dans le Swiss Foundation Code comportent bien des indications spécifiques à l'intention des fondations de petite taille, mais ce ne sont souvent guère plus que des observations destinées à simplifier leur mise en œuvre ; en aucun cas elles n'atténuent la responsabilité des fondations.

Un aspect particulièrement important à cet égard est la séparation des pouvoirs. Dans les fondations de petite taille, tout repose souvent sur les épaules d'une seule personne, généralement de celle qui assume la présidence. Rendez-vous avec la banque, correspondance avec l'autorité de surveillance des fondations, traitement des demandes de destinataires, préparation des réunions de conseil de fondation, elle se charge de tout. Peut-on y voir un modèle de *lean management* ou de processus décisionnels courts ? Peut-être, mais les problèmes ne se font pas attendre si les autres membres du conseil de fondation ne sont pas au courant de tous les développements et s'ils ne s'impliquent guère dans la fondation.

C'est pourquoi dans le conseil d'une fondation de petite taille, il importe que chaque membre soit chargé de tâches et de responsabilités et qu'à côté de la présidence, il y ait par exemple aussi un membre du conseil spécifiquement responsable de la gestion de la fondation.

## 2. Tirer les enseignements des échanges avec d'autres fondations

Souvent les fondations de petite taille sont nombreuses à connaître les mêmes défis : comment placer son patrimoine, comment toujours être sûr de respecter toutes les nouvelles prescriptions légales ? Les petites fondations se retrouvent souvent vite débordées et incapables de consacrer tout le temps qu'il faudrait à l'accomplissement du but de la fondation.

D'aucuns s'en font personnellement reproche, alors que toute fondation connaît ce problème.

C'est pourquoi il vaut la peine de chercher à avoir des échanges avec d'autres fondations, que ce soit par l'intermédiaire d'une association telle que SwissFoundations ou proFonds, ou à l'occasion de rencontres et de manifestations

sectorielles. Le milieu des fondations en Suisse est en général très ouvert aux échanges d'expériences. Les fondations n'ont pas besoin de réinventer la roue à chaque fois.

### 3. Planifier la relève, et ce suffisamment à l'avance

Le plus gros défi pour les fondations de petite taille consiste à planifier la relève au sein du conseil de fondation. Avec le temps, une fondation peut se relever d'une année de mauvais rendements ; en revanche, un conseil de fondation en sous-effectif peut se retrouver dans l'incapacité de décider. Comme on le voit à la page 8, la plupart des gens se satisfont d'un seul mandat et considèrent que c'est le taux d'occupation qui leur convient. Les fondations de petite taille ont davantage de peine à recruter de nouveaux membres pour leur conseil de fondation, parce que la tâche est à première vue peu spectaculaire. Deux recommandations peuvent être utiles pour la planification de la relève :

En premier lieu, le conseil de fondation doit prendre conscience de ce qui fait l'intérêt de sa tâche et des raisons pour lesquelles il vaut la peine d'y assumer une fonction (avec les obligations qu'elle entraîne). « L'honneur » à lui seul n'est plus, de nos jours, un argument suffisant.

En second lieu, le conseil de fondation doit se mettre rapidement en quête d'une relève, et ne pas seulement chercher dans son entourage immédiat. Lorsqu'on cherche à recruter quelqu'un pour un conseil de fondation, on peut placer une annonce sur des plateformes telles que [www.benevol-jobs.ch](http://www.benevol-jobs.ch) ou [www.stiftungsratsmandat.com](http://www.stiftungsratsmandat.com).

### 4. Transparence dans la communication avec les destinataires

Les destinataires ne se font souvent pas une idée très claire du patrimoine d'une fondation. C'est pourquoi ils tendent à multiplier les demandes tous azimuts et à escompter des contributions trop importantes. La plupart des destinataires ne se rendent pas compte que le montant moyen des contributions que les fondations versent à titre de soutien se situe entre 5 000 et 10 000 francs. C'est pourquoi, pour une petite fondation, il est beaucoup plus rationnel de prendre les devants et de pratiquer une communication transparente, plutôt que d'avoir à écrire une multitude de lettres de refus qui feront des frustrés et des déçus. La fondation doit indiquer en toute transparence à combien se monte généralement une contribution de soutien, combien de contributions la fondation accorde chaque année, et combien de temps il faut compter (entre le dépôt de la demande et la décision) pour obtenir une réponse. Elle devrait également vérifier ce qui se dit à son propos. Les organisations en quête de fonds sont de plus en plus

nombreuses à consulter deux banques de données des fondations, [www.stiftungschweiz.ch](http://www.stiftungschweiz.ch) et [www.fundraiso.ch](http://www.fundraiso.ch). Les fondations peuvent s'y annoncer et y déposer des données les concernant. En revanche, elles ne peuvent pas obtenir la radiation de leur propre inscription, car il s'agit de données publiques issues du registre du commerce.

### 5. Simplifier les processus par le biais de la pérennisation

Les grandes fondations prennent garde de ne pas accorder des contributions pour de trop longues durées, pour éviter de se trouver, au 1<sup>er</sup> janvier, avoir déjà alloué la quasi-totalité des fonds dédiés au soutien. Une fondation de petite taille peut raisonner différemment. Lorsque la fondation a trouvé une organisation ou un projet qui lui permet d'accomplir le but qu'elle se donne, rien ne s'oppose à l'octroi d'un soutien sur une certaine durée. La fondation économise ainsi le temps et les frais liés à la recherche et à la sélection de nouveaux projets. Avec le temps, la fondation sait exactement comment se déroulent les processus chez le partenaire, ce qui lui permet de gagner en efficacité. Il lui reste davantage de temps pour accompagner le projet de plus près et pour mieux mesurer son impact au regard du but de la fondation. Bien entendu, rien n'empêche la fondation de mettre un terme à son soutien ou de changer de destinataire.

### 6. Numériser pas à pas

De nombreuses fondations travaillent toujours de façon très traditionnelle avec des classeurs et une documentation papier. Beaucoup n'ont pas même encore sauté le pas pour être présentes sur Internet avec leur propre page web. Or à une époque où les autorités de surveillance des fondations elles-mêmes commencent à numériser leurs processus, les fondations de petite taille vont devoir à leur tour évoluer vers le numérique. Il est vrai que la numérisation a un coût et prend du temps. Les conseils de fondations ne devraient pas s'y dérober pour autant. Il suffit de s'y prendre progressivement, selon le principe : « crawl, walk, run, fly » (en rampant, en marchant, en courant, en volant). En rampant : on commence pas à pas ; avec chaque nouvelle mesure, on apprend à mieux comprendre les processus numériques, jusqu'à ce que même dans la fondation de petite taille, l'essentiel du travail se fasse par voie numérique, que ce soit à l'interne ou dans la communication avec l'extérieur.

### 7. La durabilité est un devoir qui prime sur le but de la fondation

La deuxième grande tendance est à la durabilité. Les fondations ont l'avantage, du fait de leur but d'utilité publique, de se comporter par nature de façon durable, d'une façon ou d'une autre. Une fondation pour les personnes handicapées n'est à cet égard pas moins durable qu'une fondation en faveur de l'environnement. En revanche, le grand défi de l'heure, dans notre société, consiste à mettre en œuvre cette durabilité de façon globale. Une fondation ne peut pas se contenter de se concentrer sur son but, elle doit également être durable à d'autres égards, que ce soit dans sa politique de placement, dans le choix des thèmes à soutenir, jusques et y compris en s'interrogeant sur l'origine de son patrimoine et sur son histoire.

### 8. Augmenter son impact grâce à la coopération

Pour produire un impact, les fondations de petite taille sont contraintes de limiter fortement leur champ d'action, ou alors elles doivent se joindre à d'autres. Cette deuxième possibilité a beaucoup fait parler d'elle ces dernières années dans les milieux de la philanthropie en général. Le financement participatif (*crowdfunding*), les cercles de donateurs ou les fondations abritantes ne sont que quelques exemples parmi d'autres.

Au lieu de sélectionner et de suivre elles-mêmes tous les projets, les fondations de petite taille peuvent trouver utile de s'en remettre à la compétence d'autrui et de participer à des coopérations. En définitive, coopérer signifie potentialiser ses propres apports en les mettant en commun, puisque les projets soutenus servent de toute façon le but de la fondation.

### 9. Examiner des alternatives

Même si, dans l'idéal, une fondation devrait être pérenne, les choses se présentent différemment dans la réalité. C'est pourquoi le conseil d'une fondation de petite taille devrait examiner les alternatives qui existent pour accomplir la volonté du fondateur. Au moment de constituer leur fondation, la plupart des fondateurs n'imaginaient sans doute pas que leur patrimoine moisirait à la banque, et qu'il ne resterait que des miettes pour accomplir le but d'utilité publique. Pour autant, il ne faut pas aussitôt songer à la liquider : il peut exister des alternatives moins radicales, telles que le regroupement au sein d'une fondation abritante, la coopération avec une autre fondation, ou le transfert de l'exécution à une société de service. De nouvelles formules ont vu le jour ces dernières années, et les autorités de surveillances elles aussi sont plus ouvertes à de

telles solutions, si elles permettent de mieux exécuter la volonté du fondateur.

### 10. Ne pas voir la petite taille comme un inconvénient

Typiquement, les conseils des fondations de petite taille voient en premier lieu que leurs moyens sont limités. Avec un si petit montant, que peut-on bien faire d'utile ? Mais à condition de ne pas se tromper d'échelle, il est parfaitement possible de transformer un inconvénient en un avantage. 10 000 francs sont une goutte d'eau dans le budget d'une campagne mondiale en faveur de l'éducation, mais pour une association locale, ils peuvent représenter le budget d'une année.

Une petite fondation a souvent moins besoin de se préoccuper de processus et de décisions qu'une fondation bien dotée. Lorsque le patrimoine est placé selon une stratégie défensive, une à deux adaptations par an dans sa gestion suffisent. Lorsque les destinataires sont peu nombreux, le soutien est facile à organiser tout au long de l'année ; et les processus internes sont faciles à mettre en place lorsque les tâches et compétences sont réparties sur tous les membres du conseil de fondation.

Tout comme, sur un lac, les bateaux à vapeur marquent le paysage et créent les plus gros remous, dans notre vision du paysage des fondations, ce sont les grandes fondations, les mieux dotées, qui semblent donner le ton. Mais les autres bateaux et barques, jusqu'aux *stand-up paddles* et même aux matelas pneumatiques, ont également leur place et participent à l'effet d'ensemble.

# NOTES DE FIN

- 1 Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Savanovic Ivana/Studhalter Laura/Trajkova Renata, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2021, njus.ch, Berne 2022 (à paraître au début de l'été 2022).
- 2 Initiative parlementaire « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations » (14.270), Rapport de la Commission des affaires juridiques du Conseil des États du 22 février 2021, FF 2021 485.
- 3 Code civil (Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations) (Projet), FF 2021 486 ss.
- 4 Initiative parlementaire « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations ». Rapport du 22 février 2021 de la Commission des affaires juridiques du Conseil des États. Avis du Conseil fédéral du 12 mai 2021, FF 2021 1169 ss.
- 5 Bulletin officiel CE 2021 587.
- 6 Sur l'ensemble, voir Communiqué de presse du 20 août 2021, consultable sous <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-n-2021-08-20.aspxrk-n-2021-08-20.aspx>.
- 7 Libellé dans le dépliant du CN Session d'automne 2021, consultable sous <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2014/20140470/N2%20Epdf.2>.
- 8 Pour les libellés, voir le dépliant du CN Session d'automne 2021, 7, 19.
- 9 Sur l'ensemble, voir Communiqué de presse du 20 août 2021.
- 10 Bulletin officiel CN 2021 1583 ss.
- 11 Sur l'ensemble, Bulletin officiel CN 2021 1587 ss.
- 12 Bulletin officiel CE 2021 927 ; Dépêche ATS du 22 septembre 2021, consultable sous [https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2021/20210922085435368194158159038\\_bsd037.aspx](https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2021/20210922085435368194158159038_bsd037.aspx)
- 13 Bulletin officiel CN 2021 2366, 2369.
- 14 Voir le libellé dans le dépliant CN Session d'hiver 2021, consultable sous <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2014/20140470/N6%20Fpdf.3>.
- 15 Bulletin officiel CN 2021 2369.
- 16 Bulletin officiel CE 2021 1266.
- 17 Voir le libellé dans le dépliant CN Session d'hiver 2021, 3.
- 18 Bulletin officiel CE 2021 1441 ; Bulletin officiel CN 2021 2530.
- 19 Bulletin officiel CN 2021 2530.
- 20 Bulletin officiel CN 2021 2530 ss.
- 21 Bulletin officiel CE 2021 1441 ; Bulletin officiel CN 2021 2753.
- 22 Voir Code civil (Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations), Modification du 17 décembre 2021, FF 2021 2992 ss.
- 23 Proposition du Conseil d'État du canton de Zurich du 26 août 2020 relative à la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations (BSVG) et à la loi d'introduction au Code civil suisse (EG ZGB) [Gesetz über die BVG- und Stiftungsaufsicht (BMSG) und Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (EG ZGB)], consultable sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/fco4c80797ac4fd3a136ae5d359c0d-332/2/pdf>.
- 24 Voir le libellé dans le dépliant Proposition de la Commission pour l'État et les communes relative à la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations (BSVG) et à la loi d'introduction au Code civil suisse (EG ZGB) du 9 juillet 2021, 3, consultable sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/c0523523a1c448ee8327246f016dc1cd-332/1/pdf>.
- 25 Proposition de la Commission de rédaction du 3 novembre 2021 relative à la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations (BSVG) et à la loi d'introduction au Code civil suisse (EG ZGB) du 9 juillet 2021, consultable sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/b49168518f74093bf4f5f57ea7324cc2-332/1/pdf>.
- 26 Sur l'ensemble, Proposition de modification de Hans-Peter Brunner relative à la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations (BSVG), §. 2 al. 3 du 8 novembre 2021, consultable sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/5ac0e0bcc754edd94818225a0c54549-332/1/pdf>.
- 27 Procès-verbal partiel des débats relatifs à la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations (BSVG) et à la loi d'introduction au Code civil suisse (EG ZGB) du 15 novembre 2021, 7, consultable sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/436181d2f0b54a4af341dd65698cf29-332/7/pdf>.
- 28 Proposition de la Commission de rédaction du 2 décembre 2021 relative à la loi sur l'autorité de surveillance LPP et des fondations (BSVG) et à la loi d'introduction au Code civil suisse (EG ZGB) du 9 juillet 2021, consultable sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/27ed210a548f418b-84fa3bfd99ead32e-332/3/pdf>.
- 29 Résultats des votes du 7 février 2022, consultables sous <https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/7901d0798a9442b9849a6f130996a105-332/1/pdf>.
- 30 Eckhardt Beate/Gehringer Theresa/von Schnurbein Georg, Stiftungen im Kanton Zürich – Die unterschätzte Ressource, Analyse, Vision und Strategie für einen starken und innovativen Stiftungsstandort Zürich, consultable sous [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/12/Langversion\\_21115.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/12/Langversion_21115.pdf), 42 s. 45.
- 31 Sur l'ensemble, Beschluss des Regierungsrats des Kantons Zürich NR. 1482/2021, 1 f.; Medienmitteilung des Regierungsrats des Kantons Zürich vom 15. Dezember 2021, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2021/12/der-regierungsrat-staerkt-standort-zuerich-fuer-gemeinnuetzige-stiftungen.html>.
- 32 Gugli Katharina/Jakob Julia/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg, Rapport sur les fondations en Suisse 2021, CEPS Forschung und Praxis – Volume 23, Bâle 2021, 15.
- 33 Avant-projet et Rapport explicatif consultables sous <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/aktuell/mm.msg-id-84103.html>.
- 34 Communiqué du Conseil fédéral du 23 juin 2021, consultable sous <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/aktuell/mm.msg-id-84103.html>.
- 35 Voir le texte de la motion, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20204162>.
- 36 Bulletin officiel CE 2021 558.
- 37 Bulletin officiel CN 2021 2490, 2492.
- 38 Motion traitée par la commission chargée de l'examen préalable du Parlement de Saint-Gall 22.20.09 « XVIII. Nachtrag zum Steuergesetz: « Abgrenzung zwischen gemeinnützig und politischer Tätigkeit bei der Steuerbefreiung juristischer Personen », consultable sous <https://www.ratsinfo.sg.ch/geschaefte/5020#documents>.
- 39 La motion traitée par la commission chargée de son examen préalable 22.20.09 « XVIII. Nachtrag zum Steuergesetz: « Abgrenzung zwischen gemeinnützig und politischer Tätigkeit bei der Steuerbefreiung juristischer Personen », consultable sous <https://www.ratsinfo.sg.ch/geschaefte/5020#documents>, a été retirée le 19 mars 2021.
- 40 Voir le texte de la motion, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213587>.
- 41 Voir le libellé de l'art. 84b nCC cf. RO 2005 4005, 4064.
- 42 Voir le texte de la motion, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213587>.
- 43 Avis du Conseil fédéral, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213587>.
- 44 Sur l'ensemble, Projet d'adaptation de la pratique LTVA, Thème : Personnes étroitement liées, consultable sous <https://www.estv.admin.ch/dam/estv/fr/dokumente/mwst/konsultativgremium/entwurf1-ja/kg-eng-verbundene-personen.pdf.download.pdf/kg-eng-verbundene-personen-f.pdf>.
- 45 Sur l'ensemble <https://www.oecd.org/publications/peer-review-of-the-automatic-exchange-of-financial-account-information-2021-90bac5f5-en.html>.
- 46 Sur l'ensemble <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/odb42633-en/index.html?itemId=/content/component/odb42633-en>.
- 47 Voir eESA : IASF se numérise, consultable sous <https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/eesa.html>.
- 48 Projet eESA – Digitalisierung der Eidg. Stiftungsaufsicht, Kurzfassung von Version 1.01 der Studie, consultable sous [https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/stiftungsaufsicht/infomaterial/Zusammenfassung%20Studie%20\(die%20komplette%20Studie%20wurde%20im%20Mai%202020%20genehmigt\).pdf.download.pdf/Zusammenfassung%20Studie%20\(die%20komplette%20Studie%20wurde%20im%20Mai%202020%20genehmigt\).pdf](https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/stiftungsaufsicht/infomaterial/Zusammenfassung%20Studie%20(die%20komplette%20Studie%20wurde%20im%20Mai%202020%20genehmigt).pdf.download.pdf/Zusammenfassung%20Studie%20(die%20komplette%20Studie%20wurde%20im%20Mai%202020%20genehmigt).pdf), 9.
- 49 Mémento : Introduction d'un portail en ligne pour les fondations soumises à la surveillance de l'ASF du 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; Mémento : envoi à l'ASF par courrier postal, du 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; tous deux consultables sous <https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/eesa/onboarding.html>.
- 50 Sur l'ensemble, eESA : Onboarding EasyGov, consultable sous <https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/eesa/onboarding.html>.
- 51 Autorité fédérale de surveillance ASF, Newsletter #3 du 21 janvier 2022, consultable sous <https://www.nlt.admin.ch/f/view.aspx?13397DA21FC3285EB-1D1E3599E31D1E3F96EC25FC319AEC221299F6BED>.
- 52 Message concernant la modification de la loi fédérale sur le droit international privé (Successions) du 13 mars 2020, FF 2020 3215 ss, 3216.
- 53 Pour les libellés, voir dépliant CN, session d'été 2021, consultable sous <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2020/20200934/N11%20D.pdf>.
- 54 Communiqué de presse de l'Assemblée fédérale du 11 août 2021, consultable sous <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-s-2021-08-11.aspx>.
- 55 Consid. 4.5.
- 56 Grüninger Harold, in: Geiser Thomas/Fountoulakis Christiana (éds.), Basler Kommentar, Zivilgesetzbuch I, Art. 1–456 ZGB, 6. éd., Bâle 2018, art. 85/86 CC N 3 et art. 87 CC N 13 s.; Jakob Dominique, dans : Büchler Andrea/Jakob Dominique (éds.), Kurzkommmentar ZGB, Schweizerisches Zivilgesetzbuch, 2. éd., Bâle 2018, art. 87 N 8; Vez Parisima, La fondation : lacunes et droit désirable, Berne 2004, N 989 ss, avec d'autres références ; même Riemer, dans son Handkommentar Vereins- und Stiftungsrecht, Berne 2012, art. 87 CC N 13, a concédé que c'est ce qui correspond à la pratique, quand bien même il a maintenant pris à cet égard une position clairement critique dans Riemer Hans Michael, Die Stiftungen, art. 80 – 89c CC, dans : Berner Kommentar zum ZGB, 2<sup>e</sup> éd., Berne 2020, Systematischer Teil N 204.
- 57 Consid. 9.3.
- 58 Consid. 10.3.1. Sur l'ensemble Jakob Dominique/Trajkova Renata, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht, SJZ 117/2021, 965 ss, 968 s ; voir également Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Savanovic Ivana/Studhalter Laura/Trajkova Renata, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2021, Berne 2022, xxx.
- 59 Consid. 4.3.1.
- 60 Consid. 4.3.1.
- 61 Concernant d'autres avis extrêmement contestables de l'OFRC relatifs au droit de la fondation de famille, voir Cartier Patricia/Friederich Anouk/Gün Merve/Poggio Karin/Siffert Rino/Tagmann Adrian, Rückblick auf die Praxis 2019 des Eidgenössischen Amtes für das Handelsregister, REPRAX 1/2020, 110 ss, 114 ; Di Sauro Valerio/Gün Merve/Poggio Karin/Siffert Rino/Tasman Adrian, Rückblick auf die Praxis 2020 des Eidgenössischen Amtes für das Handelsregister, REPRAX 1/2021 31 ss, 36.
- 62 Consid. 8.5.
- 63 Consid. 8.5.
- 64 Circulaire no. 12 de l'Administration fiscale fédérale du 8 juillet 1994.

- 65 Pour un examen détaillé et critique, voir Opel Andrea, Steuerbefreiung von Holdingstiftungen, IFF Forum für Steuerrecht 2021/4, 341 ss, 347 ss; Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Savanovic Ivana/Studhalter Laura/Trajkova Renata, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2021, Berne 2022, xxx.
- 66 Consid. 1.3 et consid. 4.1.
- 67 Consid. 11.
- 68 Consid. 11.
- 69 FF 2013 1981 ss.
- 70 Analyse détaillée de l'ensemble dans Jakob Dominique, Ein Stiftungsbegriff für die Schweiz, Gutachten zum Schweizerischen Juristentag 2013, ZCE 2013 II, 185 ss.
- 71 Jakob Dominique, Reformen im Stiftungsrecht – eine Agenda, zugleich ein Beitrag des Zentrums für Stiftungsrecht an der Universität Zürich zum Vernehmlassungsverfahren der parlamentarischen Initiative Luginbühl (14.470), Jusletter du 20 avril 2020, n. 3.
- 72 Jakob Dominique, Reformen im Stiftungsrecht – eine Agenda, Jusletter du 20 avril 2020, n. 3, 7 ss.
- 73 Loi fédérale relative au renforcement de l'attractivité de la Suisse pour les fondations. Avant-projet, consultable sous <https://www.parlament.ch/centers/documents/fr/vorentwurf-rk-s-14-470-.pdf>.
- 74 Voir Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Kalt Michelle/Savanovic Ivana/Studhalter Laura/Trajkova Renata, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2020, njus.ch, Berne 2021, 29 ss; Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Savanovic Ivana/Studhalter Laura/Trajkova Renata, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2021, njus.ch, Berne 2022 (à paraître au printemps 2022); Jakob Dominique/Trajkova Renata, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, SJZ 116/2020, 705 ss, 705 s.; Jakob Dominique/Trajkova Renata, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, SJZ 20/2021, 965 ss, 965 s.
- 75 Jakob Dominique, Reformen im Stiftungsrecht – eine Agenda, Jusletter du 20 avril 2020, n. 13 s.
- 76 Voir p.ex. z.B. SDA-Meldung vom 10. Juni 2021, consultable sous [https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2021/20210610121927411194158159038\\_bsd110.aspx](https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2021/20210610121927411194158159038_bsd110.aspx); SDA-Meldung vom 6. Dezember 2021, consultable sous [https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2021/20211206183503230194158159038\\_bsd173.aspx](https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2021/20211206183503230194158159038_bsd173.aspx); Bulletin officiel CE 2021 584.
- 77 Jakob Dominique, Das neue Stiftungsrecht der Schweiz, RIW 2005, 669 ss, 670 renvoyant à Riemer Hans Michael, Wollen wir im schweizerischen Stiftungsrecht liechtensteinische Verhältnisse?, dans : Riemer Hans Michael/Schildknecht Reto (éds.), Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der Gesetzesrevision (Parlamentarische Initiative Schiesser), JHR 2002, Berne 2003, 9 ss; Jakob Dominique, ZCE 2013 II, 214 renvoyant à Riemer Hans Michael, Wollen wir im schweizerischen Stiftungsrecht liechtensteinische Verhältnisse?, 9 ss.
- 78 Pour une analyse détaillée, voir Jakob Dominique, Reformen im Stiftungsrecht – eine Agenda, Jusletter du 20 avril 2020, N. 23 ss; Jakob Dominique, Die Schweizer Stiftungsaufsicht – Grundlagen und Entwicklungen, dans : Eckhardt Beate/Sprecher Thomas, Beste Stiftungsratspraxis, Welche Aufsicht habe und welche brauchen wir?, Zurich 2019, 7 ss, 15 ss; Jakob Dominique, ZCE 2013 II, 320 s.
- 79 Jakob Dominique, Reformen im Stiftungsrecht – eine Agenda, Jusletter du 20 avril 2020, n. 26.
- 80 Jakob Dominique, Die Schweizer Stiftungsaufsicht – Grundlagen und Entwicklungen, 22.
- 81 Voir Jakob Dominique, Die Schweizer Stiftungsaufsicht – Grundlagen und Entwicklungen, 15 ss.
- 82 Voir Opel Andrea, Ehrenamtlichkeit als Voraussetzung der Steuerbefreiung – ein alter Zopf?, STR 74/2019, 84 ss, 93 s avec d'autres références; Jakob Dominique, Reformen im Stiftungsrecht – eine Agenda, Jusletter du 20 avril 2020, N. 57, 60 avec d'autres références; Sprecher Thomas/Egger Philipp/von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code 2021, Principes et recommandations pour la constitution et la conduite des fondations donatrices, Berne 2021, 75 ss avec d'autres références.
- 83 Art. 84b nCC; pour le libellé voir RO 2020 4005, 4064.
- 84 Jakob Dominique, Argwohn gegen den Stiftungssektor, NZZ du 8 octobre 2021, consultable sous [https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:2c597312-9fdc-42c9-b018-ce424e39c881/NZZ\\_Argwohn%20gegen%20den%20Stiftungssektor\\_8.10.2021.pdf](https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:2c597312-9fdc-42c9-b018-ce424e39c881/NZZ_Argwohn%20gegen%20den%20Stiftungssektor_8.10.2021.pdf).
- 85 SwissFoundations/PwC Schweiz (éds.), Stiftungen – ein gutes Geschäft für die Gesellschaft, Eine empirische Untersuchung über volkswirtschaftliche Kosten und Nutzen gemeinnütziger Förderstiftungen in der Schweiz, juillet 2019, consultable sous [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2019/07/SF\\_PwC\\_Steuerstudie\\_D.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2019/07/SF_PwC_Steuerstudie_D.pdf), 40.
- 86 Communiqué de presse du Conseil d'État du canton de Zurich du 15 décembre 2021, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2021/12/der-regierungsrat-staerkt-den-standort-zuerich-fuer-gemeinnuetzige-stiftungen.html>; Eckhardt Beate/Gehring Theresa/von Schnurbein Georg, Stiftungen im Kanton Zürich – Die unterschätzte Ressource, Analyse, Vision und Strategie für einen starken und innovativen Stiftungsstandort Zürich, consultable sous [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/12/Langversion\\_211115.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/12/Langversion_211115.pdf).
- 87 Voir p.ex. Egger Philipp (éd.), Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln, Bâle 2004. À propos de ce terme, honni dans le contexte du droit des fondations, voir Sprecher Thomas, Anstiftung zum Geben, Schweizer Monat 1001, novembre 2012, 45 ss.
- 88 <https://fra.europa.eu/en/publication/2021/civic-space-challenges#TabPub-KeyfindingsandFRAopinions1>
- 89 <https://philea.issuelab.org/resource/comparative-highlights-of-foundation-laws-the-operating-environment-for-foundations-in-europe-2021.html>
- 90 Je dois l'indication de cette analogie à Fatiah Bürkner de la fondation Max Kohler à Zurich, lors du webtalk #ImpulseStiften du 30.11.2021 intitulé « Renforcer les partenaires : financement clé et capacity building », enregistrement disponible à l'adresse [www.impulse-stiften.de](http://www.impulse-stiften.de).
- 91 Pour en savoir plus sur le « non-profit starvation cycle », voir Peter Schubert & Silke Boenigk: Führer der Verwaltungskostendiskurs im Nonprofit-Sektor zu Investitionslücken? dans : DZI Spenden-Almanach 2020, p. 17–26.
- 92 De fait, seulement 3% de tous les soutiens relèvent des contributions à l'exploitation ou des soutiens à l'infrastructure, voir « Grantee Review Report 2019 », p. 19 (sur [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)).
- 93 Pour Gemma Bull & Tom Steinberg, cette attitude repose sur les cinq valeurs *humility, equity, evidence, service, diligence*, voir : Modern Grantmaking. A Guide for Funders Who Believe Better is Possible, Londres 2021, p. 31.
- 94 De nombreuses indications sur la manière dont les fondations peuvent réduire la charge bureaucratique pour les partenaires sont regroupées sur la plateforme collaborative [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org).
- 95 Voir notamment les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies pour 2030.
- 96 Voir par exemple la récente initiative populaire « Entreprises responsables – pour protéger l'être humain et l'environnement ».
- 97 [blk-responsible-investment-engprinciples-global.pdf](http://blk-responsible-investment-engprinciples-global.pdf) (blackrock.com).
- 98 Sur ce sujet : Vincent Pfammatter / Henry Peter, Sociétés hybrides, entreprises sociales, B-Corp : Le droit suisse est-il approprié à ces nouveaux modèles?, RSDA 2021/3; Livia Ventura, The Social Enterprise Development and the Birth of Hybrid Entities, A comparative law perspective, ExpertFocus 2019/3; Livia Ventura / Delphine Bottge / Henry Peter / Vincent Pfammatter, Profit and non-profit purposes. Can legal entities serve two masters at once?, ExpertFocus 2019/3; Heerad Sabeti, The For-Benefit Enterprise, Harvard Business Review, novembre 2011.
- 99 Sémia Bey / Henry Peter, Corporations as new philanthropists, Alliance Magazine, 13 septembre 2021.
- 100 <https://chanzuckerberg.com/>.
- 101 Natasha Singer / Mike Isaac, Mark Zuckerberg's Philanthropy Uses L.L.C. for more control, The New York Times, 2 décembre 2015.
- 102 Déclaration de Mark Zuckerberg sur Facebook, 3 décembre 2015; Sur ce sujet, voir aussi Lucie Ronfaut, Mark Zuckerberg explique pourquoi sa nouvelle fondation n'est pas une ruse fiscale, Le Figaro, 4 décembre 2015.
- 103 Contrairement à la Suisse, où le récent rejet de la motion Noser par le Conseil national garantit aux fondations d'utilité publique de pouvoir continuer à s'engager dans le débat politique et démocratique.
- 104 Paula Goldman, How a New Generation of Business Leaders Views Philanthropy, Harvard Business Review, 24 février 2016.
- 105 <https://www.breakthroughenergy.org>.
- 106 <https://www.vox.com/2015/12/2/9836884/zuckerberg-llc>.
- 107 Roman Baumann Lorant / Sandra-Jane Markowitsch, Die Gemeinnützige GmbH, Auslegung einer kaum genutzten Alternative zur Stiftung, Expert Focus 3/2016; Carl Baudenbacher, Basler Kommentar zum Obligationenrecht II, 5<sup>ème</sup> éd., (Bâle) 2016, ad art. 620 CO, N° 2; Arrêt du Tribunal administratif fédéral B\_3502/2014 du 25 février 2016, c. 4.1.
- 108 Pour quelques exemples de sociétés à but non économique, voir Aurore Bui, Une entreprise à but non lucratif, Bilan Magazine, 8 décembre 2013, qui cite Sotweb Sàrl, Friends of Humanity SA, CauseDirect SA et Assurethic Sàrl.
- 109 Natasha Singer / Mike Isaac, Mark Zuckerberg's Philanthropy Uses L.L.C. for more control, The New York Times, 2 décembre 2015.
- 110 DAFNE et Centre européen des fondations (EFC), 2015.
- 111 Données Transnational Giving Europe de 2019-2020.
- 112 <https://philea.issuelab.org/resource/comparative-highlights-of-foundation-laws-the-operating-environment-for-foundations-in-europe-2021.html>
- 113 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10117&furtherNews=yes>
- 114 <https://philea.eu/imagining-the-future-of-europe-together-europhilantopics-2021/>
- 115 Cf. von Schnurbein, Georg, Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick, Bâle, 2009.
- 116 Cf. Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Zurich 2021.
- 117 Cf. von Schnurbein, Georg, Zehn Thesen zur Wirksamkeit von kleinen Stiftungen, dans : Eckhardt, Beate, Jakob, Dominique, von Schnurbein, Georg (éds.) : Rapport sur les fondations en Suisse 2014, p. 31–33.

# VI. ÉTUDES ET NOUVELLES PARUTIONS 2021

- Betschart Philipp, **Die Besteuerung von im Ausland errichteten Familienstiftungen**, *Steuerrevue* 76, 76/2021, 666 ss
- Bey Semia, **Peter Henry, Corporations as new philanthropists**, *Alliance magazine*, 13.09.21
- Bortoluzzi Dubach Eliza, **Stiftungen, Leitfaden für Antragsteller**, 3<sup>e</sup> éd., Bâle 2021.
- Bottge Delphine, **The Importance Of The « G » – An example from an ESG-Investing Foundation**, J. Dif, *Philanthropy Impact Magazine*, 07/2021, 31 – 32.
- Bottge Delphine, **Une cohabitation à impact**, *Fondations Actionnaires & Investisseurs : un interet commun ? Philrouge*, 07/2021, 55.
- Bottge Delphine, **The Foundation owned Company model: the path to build tomorrow society by unifying long-termism and philanthropic impact**, *Philanthropy Impact*, 01/2021, 12 – 14.
- Brechbühl Beat/Lengauer Daniel/Nösberger Thomas, **Leitfaden Cooperative Governance**, *Schweizerische Zeitschrift für Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie Umstrukturierungen* 2021, 187 ss
- Fleisch Hans/Martin Jörg/Teuffel-Werhahn Berthold/Uffmann Katharina (éds.), **Stiftungsmanager**, Berlin 2021.
- Frey, Kathrin/ Schmuki, Robert (2022), **Advocacy – Die gesellschaftspolitische Arbeit von Nonprofit Organisationen und Förderstiftungen**, *CEPS Forschung & Praxis* vol. 27, Bâle : CEPS.
- Gehringer, Theresa (2021). **Corporate Foundations as Hybrid Organizations: A Systematic Review of Literature**, *Voluntas*, online first: doi.org/10.1007/s11266-021-00318-w.
- Gierhake Olaf, **Vermögensnachfolge und Vermögensschutz für deutsche Unternehmer mit deutschen, österreichischen und liechtensteinischen Stiftungen**, Zurich 2021.
- Grüninger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich – Neue Stiftungen, Literatur, Entscheide**, *successio* 3/2021, 224 ss
- Hauser Barbara, **The Benefits of Applying the Rule of Law in Family Governance**, *Diss. Zurich*, Bâle 2022.
- Hersberger-Langloh, Sophie (2021). **Between Donors and Beneficiaries: Towards a Theory of Dynamic Two-Sided Markets**, *Voluntary Sector Review*, online first: doi.org/10.1332/204080521X16118348043171.
- Huber Lideikyte Giedre/Peter HeCNY, **The OECD Report on Taxation and Philanthropy – Main findings and policy options for Switzerland**, *Expert Focus* 2/2021, 108 ss
- Jakob Dominique, **Die Erbstiftung im internationalen Privatrecht**, in: Breitschmid Peter/Eitel Paul/Jungo Alexandra (éds.), *Festschrift für Hans Rainer Künzle*, Zurich 2021, 171 ss
- Jakob Dominique/Abramova Inga/Humbel Claude, **Das neue Rechtsinstitut der Erbstiftung in Russland – Ein Überblick**, *successio* 4/2021, 315 ss
- Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Kalt Michelle/Studhalter Laura/Savanovic Ivana/Trajkova Renata, **Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2020**, *njus.ch*, Berne 2021.
- Jakob Dominique/Eichenberger Lukas/Studhalter Laura/Savanovic Ivana/Trajkova Renata, **Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2021**, *njus.ch*, Berne 2022 (à paraître au début de l'été 2022).
- Jakob Dominique/Trajkova Renata, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht**, *Schweizerische Juristen-Zeitung* 117/2021, 965 ss
- Jakob Dominique/von Schnurbein Georg, in: **Credit Suisse (éd.), Gemeinnützige Stiftungen, Ein praktischer Leitfaden, Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz errichten und führen**, 2<sup>e</sup> éd., Zurich 2021
- Konzett Philipp, **Einsicht des Dritten in das Verzeichnis wirtschaftlich berechtigter Personen**, *Liechtensteinische Juristen-Zeitung* 4/2021, 160 ss
- Kratz-Ulmer Aline/Gill Laetitia, **Diversity in Swiss Foundation Boards**, *EF* 4/2021, 219 ss
- Kratz-Ulmer Aline, **Erfolgreiche Führung dank Diversität**, *Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherung und berufliche Vorsorge*, *Special Edition* 8/2021, p. 28 – 30.
- Kratz-Ulmer Aline, **Foundation Diversity Management: Wo stehen wir diesbezüglich in der Schweiz?**, *Stiftung & Sponsoring*, 4/2021, pp.14 – 15.
- Kratz-Ulmer Aline, **Personelle Diversität im obersten Organ**, *Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherung und berufliche Vorsorge* 1/2021, p. 3 – 6.
- Lideikyte Huber Giedre, **Foundations in Europe from a tax perspective: observations and trends**, *Comparative Highlights of Foundation Laws (The Operating Environment for Foundations in Europe)*, 10/2021, 24 – 25.



- Lideikyte Huber Giedre, **Switzerland: Reassessing Tax Incentives, Data Collection & Sector Transparency**, PANL Perspectives, Carlton University, 31.03.2021
- Meisterhans Clemens, **Erste Erfahrungen mit der revidierten Handelsregisterverordnung**, SJZ 117/2021, 1107 ss
- Meisterhans Clemens/Gwelessiani Michael, **Praxis-kommentar zur Handelsregisterverordnung**, 4. Aufl., Zurich/Bâle/Genève 2021.
- Merkt Benoît, **Droit des fondations d'utilité publique**, Berne 2021.
- Müller Katharina/Melzer Martin, **Handbuch Stiftungsmanagement**, 2<sup>e</sup> éd., Vienne 2022
- Niegel Johanna, **Das Zusammenspiel von Family und Foundation Governance am Beispiel des liechtensteinischen Stiftungsrechts**, Die Privatstiftung 1/2021, 16 ff.
- Oesterhelt Stefan/Opel Andrea, **Statuswechsel von liechtensteinischen Familienstiftungen**, EF 10/2021, 487 ss
- Opel Andrea, **Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht im Jahr 2020 – Ein Resümee**, successio 3/2021, 213 ss
- Opel Andrea, **Steuerbefreiung von Holdingstiftungen nach Schweizer Recht**, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen 2022, 1 ss
- Opel Andrea, **Steuerbefreiung von Holdingstiftungen**, in: Universität St.Gallen (éd.), IFF Forum für Steuerrecht, 342 ss
- Opel Andrea/Sprecher Thomas, **Steuerbefreiung von Erbstiftungen**, StR 76/2021, 752 ss
- Peter Henry/Huber Lideikyte Giedre, **The Routledge Handbook of Taxation and Philanthropy**, Londres 2021.
- Peter Natalie, **Recognition of foreign family foundations in Switzerland**, Trusts & Trustees, vol. 27, No. 6, juillet 2021, 573 ss
- Pfammatter Vincent/Peter Henry, **Sociétés hybrides, entreprises sociales, B-Corp : Le droit Suisse est-il approprié ?** Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht 3/2021, 289 ff.
- Riemer Hans Michael, **Stiftungen in der Anwaltspraxis – einige Hauptpunkte**, Anwaltrevue 2021, 283 ss
- Sprecher Thomas/Egger Philipp/von Schnurbein Georg, **Swiss Foundation Code 2021, Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen**, Berne 2021.
- Studen Goran, **Shared philanthropy: how to boost effectiveness in the Swiss foundation sector**, Trusts & Trustees, vol. 27, No. 6, juillet 2021, 580 ss
- Stühlinger, Sara/Schmucki, Lennert (2021). **Wie finde ich das passende Impact Investment? Hilfreiche Kriterien im Überblick**. Expert Fokus avril/2021, S. 184 – 188.
- Stühlinger, Sara/Hersberger-Langloh, Sophie (2021). **Multitasking NPOs: An Analysis of the Relationship Between Funding Intentions and Nonprofit Capacities**. Voluntas, online first: doi.org/10.1007/s11266-021-00364-4.
- Vogelsang Marc, **Gemeinnützige Organisationen im Mehrwertsteuerrecht**, EF 10/2021, 501 ss
- von Ins Peter, **Fragen an den Stiftungsrat**, Anwaltsrevue 2021, 487 ss
- von Schnurbein, Georg/Potluka, Oto/Mayer, Anne (2021). **Creating social innovation in urban development through collaborative processes**, Innovation: The European Journal of Social Science Research, online first: doi.org/10.1080/13511610.2021.1910800.
- von Schnurbein, Georg/Rey-Garcia, Marta/Neumayr, Michaela (2021). **Contemporary Philanthropy in the Spotlight: Pushing the Boundaries of Research on a Global and Contested Social Practice**. Voluntas 32, p. 185 – 193.
- von Schnurbein, Georg/Schweighauser, Damian (2021). **Auswirkungen der AktieCNechtCEevision auf Vereine und Stiftungen – Notwendige Angleichungen oder Kollateralschaden?** Expert Fokus juin/2021, p. 316 – 319.
- von Schnurbein, Georg (2021). **Effektiver Altruismus als philosophische Ethik und soziale Bewegung: Eine kritische Betrachtung**, in: Soziale Arbeit, No. 8/2021, p. 302 – 309.

# BREF PORTRAIT DES ÉDITEURS



## **Dr Lukas von Orelli**

Lukas von Orelli a fait à l'université de Bâle des études d'économie politique et de droit couronnées par une double licence (entre 1991 et 1993). Après de premières expériences professionnelles dans la gestion de fortune dans une petite banque privée de Bâle, il a été stagiaire dans un tribunal et dans un cabinet d'avocat en vue d'obtenir son brevet d'avocat (1998). Après avoir travaillé quatre ans à la constitution d'une fondation dédiée à la promotion de jeunes entreprises, Lukas von Orelli est devenu en 2004 directeur de la VELUX STIFTUNG à Zurich, une grande fondation donatrice d'envergure internationale. Il est actif dans les organes de diverses fondations et associations, au premier plan desquelles SwissFoundations, dont il est membre du comité directeur depuis 2010, puis président depuis 2016. Il a passé son doctorat à l'université de Zurich en 2018 avec une thèse intitulée « Zur Auslegung des Stifterwillens » ; il y est chargé d'enseignement depuis 2020.



## **Julia Jakob, ass. iur.**

Julia Jakob est co-directrice de SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses, depuis 2022. Elle y était précédemment responsable du domaine « Politique & Droit ». SwissFoundations promeut l'échange des connaissances et des expériences, la bonne gouvernance, le professionnalisme et une utilisation efficace des fonds dans le secteur des fondations. Julia Jakob a étudié le droit à l'Université de Munich. Avant de venir en Suisse en 2007, elle a travaillé pour l'État libre de Bavière en qualité de juge auprès du tribunal administratif de Munich, et en tant qu'attachée d'administration au ministère de l'Intérieur de Bavière et au gouvernement de Haute-Bavière. Elle a à son actif une longue expérience en tant que directrice de fondation et membre de conseils de fondation.



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

Dominique Jakob a étudié le droit aux universités d'Augsburg, Munich et Lund (Suède). Titulaire d'un doctorat d'État, avec une thèse intitulée « Schutz der Stiftung – Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen », il est habilité à enseigner le droit civil, le droit international privé, le droit comparé, le droit de la procédure civile, le droit du commerce et le droit économique ainsi que le droit fiscal. Depuis 2007, il est titulaire de la chaire de droit privé à l'Université de Zurich, où il a créé en 2008 le Centre du droit des fondations ([www.zentrum-Stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-Stiftungsrecht.uzh.ch)), et en 2010 la Journée zurichoise du droit des fondations. Ses principaux domaines de recherche sont le droit des fondations national et international (et plus particulièrement les liens entre la Suisse, le Liechtenstein et l'Allemagne), ainsi que la planification des successions et l'organisation de la gestion du patrimoine (y compris les trusts). Auteur de nombreuses publications en Suisse et à l'étranger, il intervient en tant que conseiller auprès de gouvernements, d'institutions financières, d'entreprises, de fondations, de familles et de particuliers. Il est membre de l'International Academy of Estate Trust Law (TIAETL) et est sélectionné depuis 2017 par American Lawyer / Legal Week pour faire partie de la « Private Client Global Elite ».



## **Prof. Dr Georg von Schnurbein**

Professeur associé en gestion des fondations à la faculté des sciences économiques de l'Université de Bâle, Georg von Schnurbein est le fondateur-directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de son université, créé à l'initiative de SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses. Il a étudié l'économie d'entreprise et les sciences politiques aux universités de Bamberg, Fribourg et Berne. Georg von Schnurbein est membre du comité de rédaction de « Nonprofit Management & Leadership » et co-éditeur du Swiss Foundation Code. Ses domaines de spécialité sont la gouvernance et la gestion financière des organisations à but non lucratif, ainsi que la mesure de l'impact.



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

**Université de Bâle**

Steinengraben 22

CH-4051 Bâle

Tél. +41 61 207 23 92

E-Mail : [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)

[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)



**Universität  
Zürich**

Zentrum für Stiftungsrecht

**Centre pour le droit des fondations**

**Université de Zurich**

Seilergraben 49

CH-8032 Zurich

Tél. +41 44 634 15 76

E-Mail : [stiftungsrecht@rwi.uzh.ch](mailto:stiftungsrecht@rwi.uzh.ch)

[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)

**SwissFoundations**

**SwissFoundations**

**Association des fondations donatrices suisses**

Maison des Fondations

Chemin Rieu 17

CH-1208 Genève

Tél. +41 22 347 61 84

E-Mail : [info@swissfoundations.ch](mailto:info@swissfoundations.ch)

[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

ISBN : 978-3-9525428-5-9