

CEPS Forschung und Praxis – Volume 14

# RAPPORT SUR LES FONDATIONS EN SUISSE 2015

Beate Eckhardt

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'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS), Université de Bâle

## SOMMAIRE

<b>I. FAITS ET CHIFFRES</b>	<b>4</b>
1. Aperçu du secteur suisse des fondations : croissance, répartition régionale, liquidations	4
2. Topographie du paysage des fondations en Suisse Contribution d'invitée, Irene Reynolds-Schier	7
3. La fragmentation des autorités de surveillance	10
4. Le monde des fondations en mouvement Contribution d'invité, Dr Daniel Müller-Jentsch	11
<b>II. DÉVELOPPEMENTS JURIDIQUES</b>	<b>15</b>
1. Activités parlementaires : nouvelle initiative en vue du renforcement de l'attractivité de la Suisse pour les fondations	15
2. Législation actuelle	15
3. Jurisprudence actuelle	17
<b>III. FONDATIONS EN EUROPE</b>	<b>19</b>
1. Arrêt (provisoire) pour le statut de fondation européenne	19
2. Tour d'horizon – ce qui mobilise les fondations européennes Contribution d'invitée, Hanna Surmatz	20
3. Journée européenne des fondations	21
4. Un regard sur l'Europe	22
– Le secteur des fondations en Autriche Contribution d'invité, MMag. Reinhard Millner	22
– Une nouvelle fédération pour l'utilité publique Entretien avec Dr Marisa Mühlböck	24
<b>IV. SOUS LA LOUPE : L'IMPACT DES FONDATIONS</b>	<b>26</b>
1. L'impact, de quoi s'agit-il ? Contribution d'auteur, prof. Dr Georg von Schnurbein	26
2. Contrôle versus confiance : évaluation des projets de soutien Contribution d'invité, Rafael Wyser	29
3. La mesure de l'efficacité optimise l'action des fondations Entretien avec le prof. Dr Otfried Jarren	31
4. 10 conseils pour mesurer l'impact des fondations de petite taille Contribution d'auteur, prof. Dr Georg von Schnurbein	32
<b>V. THÈMES ET TENDANCES</b>	<b>35</b>
1. Nouvelle édition du Swiss Foundation Code	35
– A propos de l'accueil reçu par le Swiss Foundation Code dans le secteur des fondations Contribution d'auteurs, prof. Dr Dominique Jakob et Matthias Uhl	35
– Troisième révision complète du Swiss Foundation Code : actualisé, à la faveur d'un large consensus, et plus accessible Contribution d'auteur, Dr Philipp Egger	36
2. Davantage de transparence grâce aux bases de données de fondations ?	38
3. Mise en œuvre du program related investing du point de vue d'une fondation suisse Contribution d'invités, Nathalie Moral et Dr Ivo Knoepfel	39
<b>VI. NOUVELLES PUBLICATIONS 2014</b>	<b>41</b>
<b>VII. ÉVÉNEMENTS 2014, SAVE THE DATE 2015/16</b>	<b>43</b>
<b>VIII. ÉDITEURS</b>	<b>46</b>



## AVANT-PROPOS

Il s'agit peut-être d'une rupture: la phrase souvent entendue ces dernières années – « Chaque jour une fondation est créée en Suisse! » – n'est plus (tout à fait) d'actualité. Le nombre de nouvelles fondations demeure certes comparable à celui des années précédentes, mais il est tombé en dessous du score de 365. Même s'il est possible que la tendance s'inverse ces prochaines années, il est peu probable qu'à long terme le nombre de nouvelles fondations augmente à nouveau fortement. On ne saurait toutefois, à partir de cette mesure, se faire une idée globale du développement du secteur des fondations en Suisse: la croissance nette est en effet sensiblement plus faible si l'on tient compte du nombre grandissant de liquidations. Un examen plus approfondi montre que cette évolution, décevante au premier abord, comporte aussi de nombreux aspects positifs.

Le secteur des fondations en Suisse traverse actuellement une phase de consolidation, qui est une transition classique après une période de forte croissance. Les différentes initiatives visant à promouvoir le secteur interviennent également à point nommé. Ainsi, le think tank Avenir Suisse a publié un rapport qui présente plusieurs recommandations pour développer le secteur, la Fondation Lombard Odier a réédité son étude de 2010 qui vise à dynamiser la philanthropie et, sur la base d'un document stratégique pour le secteur des fondations en Suisse, le conseiller aux Etats Werner Luginbühl a déposé une initiative parlementaire en décembre 2014.

Toutes ces démarches ont en commun ceci: elles ne visent ni la croissance quantitative du secteur, ni des allègements fiscaux en faveur des fondateurs, ni d'autres incitations de nature à promouvoir la création de fondations. Tous les acteurs cherchent plutôt à encourager les fondations existantes à améliorer leur efficacité et leur efficacité grâce à de nouvelles méthodes de soutien, à une meilleure gouvernance ou à des instruments de financement novateurs.

Les contributions publiées dans le présent Rapport sur les fondations illustrent cette évolution et soulignent les domaines dans lesquels la professionnalisation du secteur doit se poursuivre. Les questions sur la mesure de l'impact sont au cœur de notre publication. Car mesurer l'impact ou l'efficacité d'une fondation, c'est optimiser son action, comme l'affirme le professeur Otfried Jarren dans l'entretien qu'il nous a accordé. On verra aussi qu'il importe de mesurer l'efficacité non pas tant au terme d'un projet, mais dès le départ en l'anticipant. Or, les fondations sont encore très circonspectes à l'idée de mesurer l'impact de leurs projets. Les questions de gouvernance sont en revanche beaucoup plus présentes dans la pratique des fondations. Le chapitre qui porte sur l'accueil reçu par le Swiss Foundation Code et sa révision montre que celui-ci a aussi contribué à cette évolution. On verra par ailleurs que la plupart des fondations portent une attention accrue au but de la fondation dans le choix des placements de leur fortune.

Autre développement d'avenir qu'il convient de souligner: la numérisation. L'an dernier, plusieurs bases de données concernant les fondations et la philanthropie ont vu le jour. De nouvelles formes de levée de fonds comme le crowdfunding s'ajoutent à la recherche de fonds classique. La numérisation permet aussi de mieux comprendre le secteur des fondations, comme le montre l'article qui traite de la topographie du paysage des fondations.

Outre différents articles et entretiens, vous trouverez aussi, comme chaque année, les chiffres actualisés du secteur, un résumé des développements juridiques et la liste des événements et des publications de 2014.

Nous vous souhaitons une lecture stimulante.

**Beate Eckhardt**, lic. phil. I, EMScom  
**Prof. Dr Dominique Jakob**  
**Prof. Dr Georg von Schnurbein**

# FAITS ET CHIFFRES

## 1. APERÇU DU SECTEUR SUISSE DES FONDATIONS : CROISSANCE, RÉPARTITION RÉGIONALE, LIQUIDATIONS

Le secteur suisse des fondations revoit sa copie. L'an dernier, le nombre de liquidations et de fusions de fondations d'utilité publique s'est établi à un niveau jamais atteint auparavant. Dans un contexte de faibles rendements d'intérêts et de frais administratifs à la hausse, les fondations de petite taille sont toujours plus nombreuses à s'interroger sur leur raison d'être. Mais la notion même de fondation demeure actuelle et attrayante puisque le nombre de nouvelles constitutions reste élevé. Avec 13 046 fondations d'utilité publique, un nouveau record a été atteint.

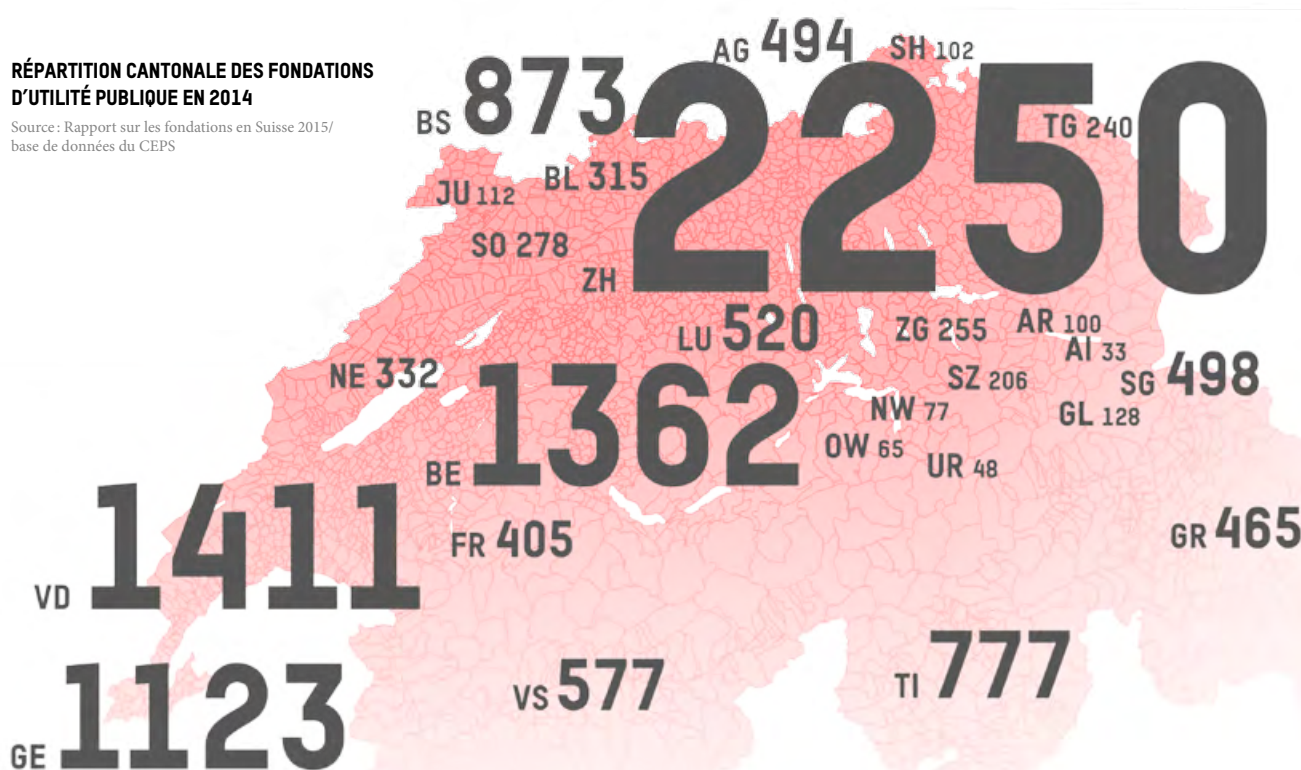
CANTON	TOTAL FONDATIONS	DENSITÉ FONDATIONS	CRÉATIONS/ LIQUIDATIONS 2014	CROISSANCE 2014
AG	494	7.8	11/6	1.0 %
AI	33	20.9	0/0	0.0 %
AR	100	18.6	1/1	0.0 %
BE	1362	13.6	25/17	0.6 %
BL	315	11.3	8/7	0.3 %
BS	873	46.1	26/13	1.5 %
FR	405	13.6	9/7	0.5 %
GE	1123	23.9	60/31	2.6 %
GL	128	32.3	0/2	-1.6 %
GR	465	23.9	16/6	2.2 %
JU	112	15.6	2/2	0.0 %
LU	520	13.3	14/13	0.2 %
NE	332	18.8	5/6	-0.3 %
NW	77	18.4	1/0	1.3 %
OW	65	17.8	0/0	0.0 %
SG	498	10.1	14/1	2.6 %
SH	102	12.9	3/6	-2.9 %
SO	278	10.6	3/1	0.7 %
SZ	206	13.6	7/4	1.5 %
TG	240	9.2	2/5	-1.3 %
TI	777	22.4	37/2	4.5 %
UR	48	13.4	0/14	-29.2 %
VD	1411	18.8	39/22	1.2 %
VS	577	17.6	12/10	0.3 %
ZG	255	21.6	10/17	-2.7 %
ZH	2250	15.8	58/33	1.1 %
CH	13 046	16.0	363/226	1.1 %

Source : Rapport sur les fondations en Suisse 2015 / base de données du CEPS

Il existe de nombreuses et bonnes raisons de créer une fondation. Ainsi, 363 nouvelles fondations d'utilité publique ont été créées en Suisse en 2014, un chiffre comparable à celui des années précédentes. Le nombre total de fondations d'utilité publique en Suisse s'élève désormais à 13 046.<sup>1</sup> Toutefois, la forte augmentation du nombre de liquidations explique une croissance relativement modeste par rapport à l'année précédente. En 2014, 226 fondations ont en effet été liquidées sur décision de l'autorité de surveillance responsable et radiées du registre du commerce. Par rapport à 2013, le nombre de liquidations a augmenté de près de 30 %. La croissance nette ne se monte ainsi qu'à 137 fondations. Cette tendance à la consolidation du secteur, observée depuis quelques années déjà, va probablement se poursuivre. En l'absence de rendements d'intérêts pour les formes de placement peu risqués, de nombreux conseils de fondation devront sérieusement envisager une liquidation. En 2014, la fondation la plus ancienne concernée par une liquidation était la Philipp Merian'sche Stiftung à Riehen, créée en 1916 et qui a fusionné avec GSR Wieland Stiftung. Parmi les cinq fondations constituées en 2012 et ayant déjà fait l'objet d'une liquidation, deux fusions ont été enregistrées. La moitié des fondations radiées avaient été créées après 1998.

## RÉPARTITION CANTONALE DES FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE EN 2014

Source : Rapport sur les fondations en Suisse 2015/  
base de données du CEPS



### CONSOLIDATION DU SECTEUR GRÂCE AUX FUSIONS

Le nombre de fusions a de nouveau augmenté par rapport à l'année précédente (22 fusions). En 2014, 30 fondations ont fusionné avec d'autres organisations (13,3 % des radiations au registre du commerce). La plupart de ces fusions – comme celle déjà mentionnée de GSR Wieland Stiftung, celle de la Stiftung Bündner Volksbibliothek (fusion avec la Stiftung Churer Stadtbibliothek) ou celle de la Fondation Terre des hommes-Jura (fusion avec la Fondation Terre des hommes) – correspondent à un assainissement structurel au sein d'une même organisation. De fait, cette évolution est la réponse d'un nombre croissant de fondations à l'augmentation des coûts administratifs liés à la gestion d'une fondation indépendante. En plus des coûts occasionnés par la gestion de fortune, ce sont surtout les coûts de révision et l'augmentation des émoluments facturés par les organes de surveillance qui expliquent la hausse des dépenses courantes ces dernières années.

### DIFFÉRENCES CANTONALES

Le canton de Zurich demeure le canton accueillant le plus grand nombre de fon-

dations d'utilité publique (2250) (cf. figure ci-dessus). Suivent les cantons de Vaud (1411), de Berne (1362) et de Genève (1123), ces trois cantons recensant chacun plus de 1000 fondations. Comme ces dernières années, Genève (60) et Zurich (58) dépassent largement les autres cantons en matière de nouvelles constitutions. Viennent ensuite Vaud (39) et le

Tessin (37), suivis de Bâle (26) et de Berne (25). Toutefois, le classement se modifie si l'on soustrait les liquidations enregistrées en 2014 et si l'on considère uniquement la croissance nette (cf. figure p. 6). Le Tessin (35) arrive alors en tête devant Genève (29) et Zurich (25). La question se pose ici de savoir si la politique des autorités de surveillance

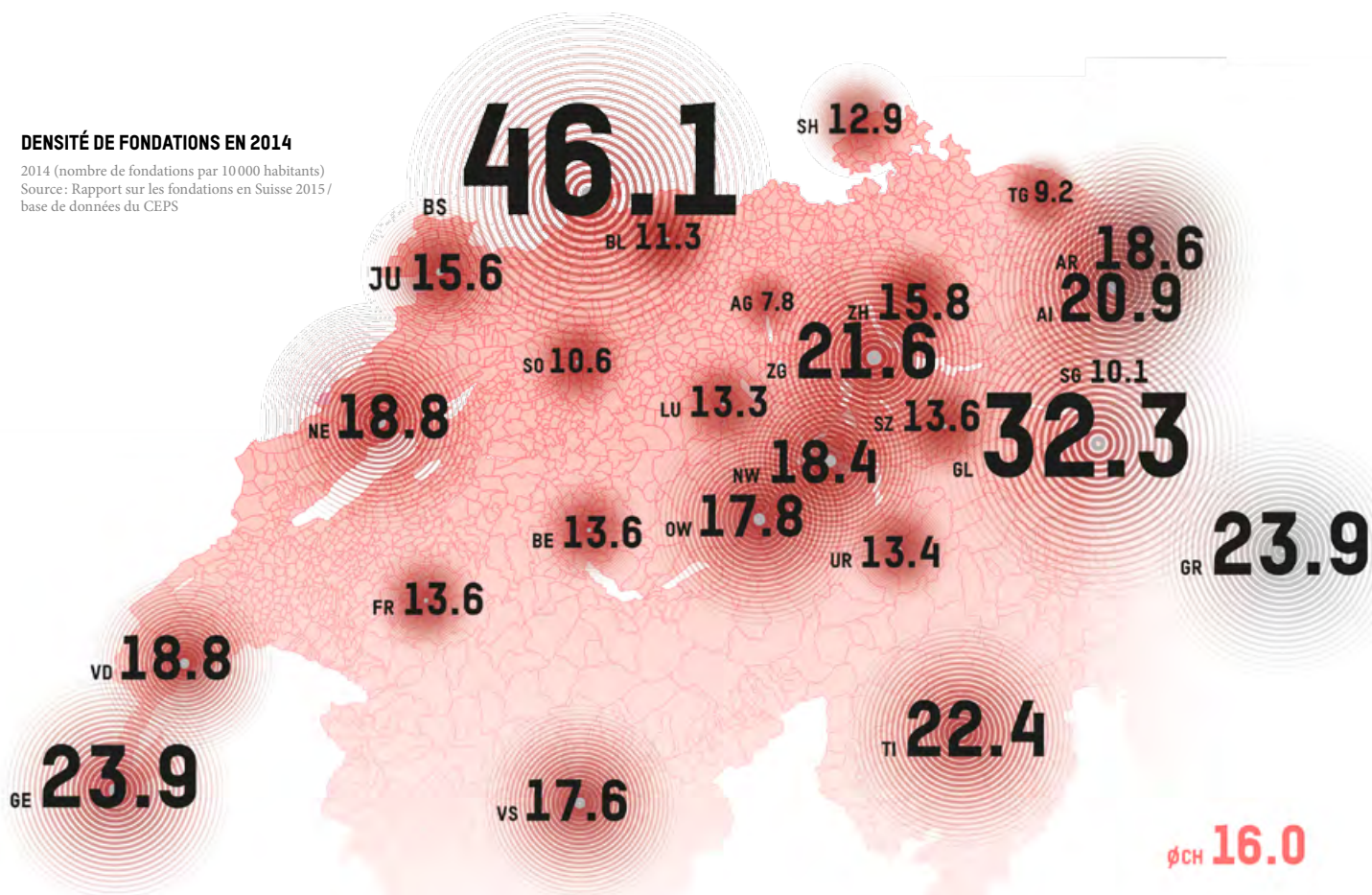
### FOSSÉ ENTRE DISCOURS ET RÉALITÉ

Récemment, quelques fondations artistiques privées ont suscité un vif débat : d'une part en raison de différends juridiques portant sur la composition des organes ou l'orientation stratégique de la fondation, d'autre part en raison de l'annonce de leur dissolution. Coninx Stiftung à Zurich et la Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) de Bruno Stefanini à Winterthur (cf. pp. 16 – 17) se classent dans la première catégorie. Dans les deux cas, le clivage se situe entre le Conseil de fondation et les héritiers du fondateur. Ces deux cas illustrent le fossé entre le discours et les ambitions des fondateurs d'une part et la réalité de la mise en œuvre d'autre part. Ils révèlent aussi l'importance d'une réflexion approfondie au moment de la constitution de la fondation, non seulement sur son but, mais aussi sur son organisation et les revendications de pouvoir qui pourraient se manifester. Les deux fondations Stiftung Kunst Heute et STEO Stiftung font quant à elles partie de la deuxième catégorie. La première a cessé ses activités fin 2013 après trente ans d'existence, la deuxième célèbre cette année son cinquantième anniversaire et fait simultanément ses adieux. Dans les deux cas, les moyens à disposition ne suffisaient plus pour poursuivre le but de la fondation, à savoir respectivement l'achat et la promotion d'œuvres d'art moderne.



**DENSITÉ DE FONDATIONS EN 2014**

2014 (nombre de fondations par 10 000 habitants)  
 Source: Rapport sur les fondations en Suisse 2015/  
 base de données du CEPS



**ÉVOLUTION DU SECTEUR SUISSE DES FONDATIONS DEPUIS 1997**

Les valeurs dès 2013 ne sont pas comparables à celles des années précédentes.

Année	Créations	Total
1997	306	6980
1998	322	7302
1999	387	7689
2000	434	8123
2001	422	8545
2002	387	8932
2003	376	9308
2004	427	9735
2005	411	10 146
2006	462	10 608
2007	576	11 184
2008	491	11 675
2009	348	12 023
2010	508	12 531
2011	374	12 715
2012	376	12 957

Nouvelle méthode de relevé:

Année	Créations	Liquidations	Total
2013	381	159	12 909
2014	363	226	13 046

compétentes a une influence particulière sur le nombre de liquidations. Le canton d'Uri notamment sort du rang avec la liquidation de 14 fondations mais aucune nouvelle fondation. Au niveau suisse, la croissance du secteur des fondations s'essouffle et passe de 2,8 à 1,1% après déduction des liquidations.

Tandis que Genève et Zurich sont clairement en tête pour les nouvelles constitutions, Bâle-Ville se classe premier en matière de densité des fondations avec 46,1 fondations pour 10'000 habitants, suivi de Glaris (32,3), de Genève (23,9) et des Grisons (23,9) (cf. figure ci-dessus). La densité suisse moyenne se situe à 16 fondations pour 10 000 habitants. Une comparaison avec l'Allemagne permet de mieux saisir l'importance de cette densité au niveau international: avec 9 fondations pour 10 000 habitants (état à fin 2013), la ville de Würzburg est en tête du classement en Allemagne. Cette valeur est légèrement supérieure à la densité cantonale la plus faible enregistrée en Suisse, à savoir celle du canton d'Argovie qui compte 7,8 fondations pour 10 000 habitants.

Les chiffres actuels illustrent clairement la souplesse des fondations qui sont loin d'être des entités rigides, immuables, voire éternelles. L'évolution du secteur des fondations est fortement influencée par les mutations observées dans leur environnement. En fin de compte, un assainissement du paysage des fondations contribue à maints égards au maintien de leur attractivité: comme ce sont surtout les petites fondations qui font l'objet de liquidations, le secteur gagne en clarté, y compris pour les requérants.

Par ailleurs, le travail des autorités de surveillance diminue puisqu'elles ont moins de fondations de petite à très petite taille à surveiller. Enfin, les fusions permettent de réaliser des économies sur les coûts de surveillance, de révision et d'administration, ce qui libère des fonds pour la réalisation du but. L'assainissement structurel des fondations devrait maintenant être suivi d'un autre assainissement, celui des autorités de surveillance comme le montre l'article en page 10.

## 2. TOPOGRAPHIE DU PAYSAGE DES FONDATIONS EN SUISSE

*Contribution d'invitée* Irene Reynolds Schier, lic. phil. I

Irene Reynolds Schier, licenciée en lettres, rédige actuellement sa thèse sur le paysage des fondations en Suisse à l'Institut de géographie de l'Université de Bâle; elle est membre du conseil de fondation de la Stiftung Spielraum

### INTRODUCTION

Depuis 2010, le Rapport sur les fondations en Suisse publie régulièrement de nouveaux éléments d'information sur le secteur des fondations en Suisse. Or, les informations concernant les domaines d'activité et le champ d'action géographique des fondations d'utilité publique en Suisse ne sont à ce jour que rudimentaires. La présente contribution résume les premiers résultats d'une thèse en cours de rédaction à l'Institut de géographie de l'Université de Bâle.

Cette thèse a pour objectif d'analyser l'ordre territorial et la structure du secteur des fondations en Suisse. Des données concernant les lieux d'implantation et les rayons d'action des fondations d'utilité publique sont pour la première fois réunies et présentées sous la forme d'une carte. Il s'agit de répondre à trois questions clés : 1. Comment se répartissent les fondations d'un point de vue géographique ? 2. Existe-t-il un modèle, une corrélation entre le but et le siège de la fondation ? et 3. Quels sont leurs rayons d'action géographiques ?

Ce travail tente ainsi de contribuer à la transparence du secteur des fondations et à une meilleure compréhension de la place philanthropique (market intelligence). Mieux connaître les lacunes qui existent sur les plans géographique et thématique ou au contraire faire ressortir une offre pléthorique peut accroître l'efficacité en favorisant les coopérations et les synergies.<sup>2</sup>

Les données qui ont servi aux observations présentées ci-après proviennent d'un relevé exhaustif réalisé dans les cantons d'Argovie (AG), Appenzell Rhodes-Intérieures (AI), Appenzell Rhodes-Extérieures (AR), Berne (BE), Bâle-Campagne (BL), Bâle-Ville (BS), Glaris (GL), Grisons (GR), Lucerne (LU), Nidwald (NW), Obwald (OW), Saint-Gall (SG), Schaffhouse (SH), Soleure (SO), Schwyz (SZ), Thurgovie (TG), Uri (UR), Zoug (ZG) et Zurich (ZH).

Les cantons majoritairement francophones de Genève (GE), Fribourg (FR), Jura (JU), Neuchâtel (NE), Vaud (VD) et Valais (VS) ainsi que le canton italoophone du Tessin (TI) seront analysés lors d'une étape ultérieure. A la date de référence du 31 décembre 2014, 8092 fondations avaient été recensées.

### MÉTHODOLOGIE

La présente étude recense et analyse de manière systématique les données du registre du commerce concernant

toutes les fondations d'utilité publique enregistrées, et les cartographie du point de vue géographique. Le système ICNOP (International Classification System for Nonprofit Organizations)<sup>3</sup>, souvent utilisé jusqu'ici pour classer le but des fondations, ne permet qu'une classification grossière. Le présent travail recourt au système américain NTEE-CC (National Taxonomy of Exempt Entities-Core Codes). Ce système comprend 26 catégories principales qui se subdivisent en 168 sous-groupes et 445 sous-classes.

### CATÉGORISATION DES BUTS DES FONDATIONS

Concernant la formulation du but de la fondation, la situation peut se résumer à ceci : « Il y en a pour tous les goûts ». Il n'existe en Suisse pratiquement pas de limites juridiques à la liberté du fondateur quant au but de la fondation qu'il souhaite créer. Le but d'une fondation n'est irrecevable que s'il est illicite ou contraire aux mœurs.<sup>4</sup> La diversité philanthropique qui en résulte est si grande qu'elle est difficilement classifiable. Et cette situation est renforcée par le fait que les fondations sont parfois actives dans plusieurs champs thématiques. Alors que 79 % des fondations recensées ne mentionnent qu'un seul but, 19 % d'entre elles se consacrent à plusieurs domaines. On recense jusqu'à trois domaines d'activité foncièrement distincts les uns des autres. Pour 1 % des fondations, l'extrait du registre du commerce est si vague qu'elles n'ont pu être classées dans l'une ou l'autre catégorie (p. ex. « Soutien d'institutions de bienfaisance »).

### DANS QUELLES CATÉGORIES LA PLUPART DES FONDATIONS SE SITUENT-ELLES ET DANS LESQUELLES SONT-ELLES LE MOINS REPRÉSENTÉES ?

Le tableau (cf. p. 8) reproduit la classification des fondations recensées dans les 26 catégories principales du NTEE-CC. La catégorie du NTEE-CC comprenant les fondations donatrices (T20 Grantmaking Foundations) n'a pas été prise en compte et une catégorie supplémentaire appelée « Sciences et recherche en général » a été créée, car les fondations formulent souvent leur but de manière non spécifique (p. ex. « Promotion de la science et de la recherche »).

### COMMENT CES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE BUTS SE RÉPARTISSENT-ELLES DANS LES CANTONS EXAMINÉS ?

Quatre champs d'activité sont représentés de manière relativement uniforme dans tous les cantons. Pourcentages (nombre de fondations) et valeurs médianes sont semblables :

### RÉPARTITION DES CHAMPS D'ACTIVITÉ

SOCIAL	30.1 % [intervalle 22 % - 44 %]
ART ET CULTURE	27.3 % [intervalle 23 % - 44 %]
ÉDUCATION	13.1 % [intervalle 8.1 % - 24.5 %]
SANTÉ	6.1 % [intervalle 0 % - 9.6 %]

On observe certes des variations dans la pondération des buts des différentes fondations, mais celles-ci semblent minimes à de rares exceptions près. Des études complémentaires s'imposent, en particulier pour tenir compte des métadonnées.

### LES AUTORITÉS DE SURVEILLANCE – UN INDICATEUR DU RAYON D'ACTION GÉOGRAPHIQUE

Les fondations sont toutes placées sous la surveillance d'une autorité spécifique. La surveillance incombe à la Confédération, au canton ou à la commune, selon le but et « l'expansion territoriale » (dimension géographique) de la fondation.<sup>5</sup> La surveillance est généralement assumée par la collectivité qui pourrait se charger de la prestation de la fondation si celle-ci venait à être liquidée.<sup>6</sup> Les autorités de surveillance sont donc un indicateur du rayon d'action géographique d'une fondation. Selon l'autorité de surveillance responsable, une fondation déploie son action au niveau plutôt local et communal, cantonal, national ou international. Mais des exceptions existent.

### LES CATÉGORIES PRINCIPALES DU NTEE-CC PAR ORDRE CROISSANT

Classement des fondations des 19 cantons examinés dans les catégories principales du NTEE-CC par ordre croissant (saisies jusqu'à fin décembre 2014)

% du nombre total (n=8092)	Catégories de fondations selon le NTEE-CC
<b>JUSQU'À 1 %</b>	Crime & Legal-related; Employment; Food, Agriculture & Nutrition; Public Safety, Disaster Preparedness & Relief; Civil Rights, Social Action & Advocacy; Philanthropy, Voluntarism & Grantmaking Foundations; Public & Societal Benefit; Mutual & Membership Benefit
<b>1 – 5 %</b>	Environment; Animal-related; Mental Health & Crisis Intervention; Voluntary Health Associations & Medical Disciplines; Housing & Shelter; Recreation & Sports; Youth Development; Community Improvement & Capacity Building; Science & Technology; Social Science; Unknown 27 «Allgemeine Forschung & Wissenschaft»
<b>5 – 10 %</b>	Health Care; Medical Research; International, Foreign Affairs & National Security; Religion-related
<b>10 – 15 %</b>	Education
<b>20 – 25 %</b>	Aucune fondation
<b>25 – 30 %</b>	Human Services; Arts, Culture & Humanities

TABLEAU 1 :

Ce tableau 1 révèle que les champs d'activité caractéristiques des fondations sont le « social », l'« art & culture » et la « formation ». Mais quels sont les buts inclus dans ces trois grands domaines ? C'est là que le système de classification NTEE-CC et sa déclinaison hiérarchique sur trois niveaux s'avèrent utiles.

A l'échelon national, une bonne moitié des fondations (54 %) sont soumises à une surveillance cantonale ou régionale. 32 % des fondations sont soumises à la surveillance de la Confédération et 11 % à celle des communes. Près de 2 % des fondations ne relèvent d'aucune autre autorité de surveillance (parmi elles, les nouvelles fondations créées en 2014) ou sont soumises à d'autres « responsables » – souvent de nature ecclésiastique.

### INDICATIONS GÉOGRAPHIQUES FIGURANT DANS LE REGISTRE DU COMMERCE

Bien que les recherches en géographie comme en philanthropie n'en tiennent que peu compte, la géographie joue un rôle non négligeable pour les fondations.

Ainsi, 77,5 % (6272) des fondations recensées (n=8092) fournissent une indication géographique dans le registre du commerce et définissent par là leur rayon d'action. L'éventail des désignations géographiques va de la parcelle à un pays entier, en passant par des lieux, des cantons ou des régions. Parfois ce sont des continents, voire le monde entier ou la mention « en Suisse et à l'étranger » qui sont indiqués.

Comme pour le but, les fondations peuvent avoir un ou plusieurs rayons d'action géographiques. Près de 22,5 % des fondations (1819) ne donnent pas d'indication géographique. Parmi les 6272 fondations (77,5 %) qui fournissent des précisions

### NOMBRE DE FONDATIONS DANS LA CATÉGORIE NTEE-CC

« Arts, Culture & Humanities » avec les sous-groupes « Museums » et « Historical Organizations »

Arts, Culture & Humanities	2158	26.7 %
<b>Museums</b>	<b>272</b>	<b>2.6 %</b>
History Museums	107	1 %
Art Museums	56	0.5 %
Folk Art Museum	41	0.4 %
Science & Technology Museums	38	0.4 %
Natural History & Natural Science Museums	17	0.2 %
Museums	11	0.1 %
Children's Museums	2	0.0 %
<b>Historical Organizations</b>	<b>398</b>	<b>3.8 %</b>
Historical Societies & Historic Preservation	331	3.2 %
Historical Organizations	65	0.6 %
Commemorative Events	3	0.0 %

TABLEAU 2 :

Ce tableau 2 montre la structure détaillée du système NTEE-CC à travers l'exemple de la catégorie principale « Arts, Culture & Humanities » : 26,7 % des fondations recensées sont rattachées à la catégorie principale « Arts, Culture & Humanities ». Deux des 9 sous-groupes avec leurs sous-classes spécifiques sont listés dans ce tableau. Le sous-groupe « Museums » comprend 2,6 % des fondations (272), avec près de 40 % dans la sous-klasse « History Museums » (p. ex. musées locaux, archives, collections). Le sous-groupe « Historical Organizations » occupe une plus grande place encore avec près de 400 fondations (3,8 %), notamment en raison de la sous-klasse « Historical Societies & Historic Preservation ». Cette dernière regroupe environ 330 fondations essentiellement actives dans la conservation des monuments historiques.



géographiques, 74 % (n=4585) ne sont actives que dans un seul rayon d'action tandis que les autres 26 % (n= 1687) indiquent deux ou plusieurs rayons d'action.

Parmi les fondations actives dans une seule zone géographique (n = 4585), près de 60 % d'entre elles ont un rayon d'action très limité. Deux schémas apparaissent : Soit elles ont un but local (39 %), ce qui signifie que leur prestation ne peut être fournie que « sur place » – ce qui ne permet cependant aucune observation sur leur rayonnement réel –, tels que par exemple les foyers, les bibliothèques, les hôpitaux ou les musées. Soit elles ne sont actives que dans leur propre commune, ce qui est le cas pour 21,9 % des fondations (p. ex. projets de promotion culturelle, soins infirmiers, soutien des personnes dans le besoin dans les limites de la commune). Parallèlement à cela, 15 % des fondations sont actives au sein d'un canton ou d'une partie de canton.

Très peu de fondations (4 %) définissent leur domaine d'action dans des régions plus vastes (p. ex. Suisse centrale, Suisse orientale), préférant généralement se déployer dans la Suisse entière (16,9 %). Les fondations indiquant plusieurs rayons d'action géographiques (n= 1687) ont tendance à définir leurs champs d'activité géographiques de manière très vague. Un peu plus de la moitié, par exemple, travaille « en Suisse et à l'étranger », « dans le monde entier » ou « globalement ». 5,5 %

sont actives dans des « pays émergents ou en voie de développement » et presque autant en « Europe ».

### PERSPECTIVES

Cette première analyse géographique des fondations d'utilité publique en Suisse est précieuse car elle permet de mieux comprendre le secteur des fondations en Suisse. Une grande partie des fondations suisses est active à un niveau local ou régional et promeut ainsi le bien public. Pour plus des trois quarts des fondations, le but de la fondation inclut une indication géographique. Cela souligne l'importance du rayon d'action géographique, élément jusqu'ici trop peu pris en compte. Une fois tous les cantons recensés, il sera possible de procéder à une analyse approfondie des relations entre le lieu d'implantation, le but et le rayon d'action géographique des fondations.

### LES FONDATIONS DE 19 CANTONS ET LES DIFFÉRENTES AUTORITÉS DE SURVEILLANCE AUXQUELLES ELLES SONT SOUMISES

(situation à fin décembre 2014)

CANTON	AUTORITÉS DE SURVEILLANCE :					TOTAL
	% de fondations pour le canton en question					
	AUTORITÉ FÉDÉRALE DE SURVEILLANCE	AUTORITÉS CANTONALES ET RÉGIONALES DE SURVEILLANCE	SURVEILLANCE DES COMMUNES	AUTRES AUTORITÉS	PAS D'AUTORITÉ ATTRIBUÉE	
ZH	51.1 %	28.6 %	18.3 %	0.3 %	1.7 %	100.0 %
BE	34.6 %	54.1 %	9.5 %	0.2 %	1.7 %	100.0 %
BS	20.6 %	77.3 %	1.2 %	0.0 %	0.9 %	100.0 %
LU	24.7 %	34.9 %	38.6 %	0.8 %	1.0 %	100.0 %
SG	16.0 %	82.4 %	0.0 %	0.2 %	1.4 %	100.0 %
AG	21.6 %	73.7 %	0.0 %	0.2 %	4.4 %	100.0 %
GR	18.0 %	79.9 %	0.0 %	0.2 %	1.9 %	100.0 %
BL	15.2 %	70.2 %	12.9 %	0.0 %	1.6 %	100.0 %
SO	18.7 %	78.3 %	0.4 %	0.7 %	1.9 %	100.0 %
ZG	62.0 %	28.9 %	5.0 %	0.8 %	3.3 %	100.0 %
TG	14.5 %	68.5 %	9.8 %	2.1 %	5.1 %	100.0 %
GL	4.8 %	86.3 %	4.8 %	2.4 %	1.6 %	100.0 %
SH	13.1 %	55.6 %	30.3 %	0.0 %	1.0 %	100.0 %
AR	14.3 %	71.4 %	14.3 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
SZ	38.4 %	37.9 %	17.2 %	1.5 %	5.1 %	100.0 %
NW	42.5 %	39.7 %	15.1 %	0.0 %	2.7 %	100.0 %
OW	29.0 %	41.9 %	22.6 %	3.2 %	3.2 %	100.0 %
UR	19.6 %	78.3 %	0.0 %	0.0 %	2.2 %	100.0 %
AI	3.0 %	90.9 %	0.0 %	3.0 %	3.0 %	100.0 %
<b>TOTAL</b>	<b>32.0 %</b>	<b>54.4 %</b>	<b>11.3 %</b>	<b>0.4 %</b>	<b>1.9 %</b>	<b>100 %</b>
	2587	4401	913	34	157	<b>8092</b>

#### LE TABLEAU 3 :

Ce tableau 3 présente la répartition entre les différentes autorités de surveillance pour les fondations des 19 cantons examinés. Pour plus de clarté, les autorités cantonales et régionales ont été regroupées dans la même catégorie. Les cantons de Zoug et de Zurich affichent le pourcentage le plus élevé de

fondations sous surveillance fédérale, suivis de Schwyz et de Berne. Il est frappant de constater que le canton de Bâle-Ville, malgré le grand nombre de fondations, n'a que relativement peu de fondations placées sous surveillance fédérale.

### 3. LA FRAGMENTATION DES AUTORITÉS DE SURVEILLANCE

Depuis l'externalisation des autorités cantonales de surveillance devenues établissements de droit public, ceux-ci font régulièrement l'objet de critiques de la part du public en raison de leurs émoluments excessifs ou des honoraires de leur conseil d'administration. La tâche principale de ces autorités, à savoir la surveillance des fondations, est exécutée à la satisfaction des principaux intéressés, comme l'a montré l'enquête présentée dans le Rapport sur les fondations en Suisse 2014. Mises en place sur la base de concordats cantonaux, les autorités de surveillance de Suisse orientale, de Suisse centrale, de Zurich/Schaffhouse, des deux Bâles, de Suisse occidentale ainsi que celles de Genève et de Berne contribuent, comme l'autorité fédérale de surveillance des fondations, à la professionnalisation du secteur des fondations. De tels rapprochements sont donc à considérer comme une évolution positive.

Mais l'examen des données concernant l'organe de surveillance inscrit au registre du commerce fait ressortir une toute autre problématique, jusqu'ici laissée pour compte : aux côtés des 19 autorités de surveillance cantonales et de l'autorité

fédérale de surveillance des fondations, on dénombre 401 organes étatiques, qui ne surveillent pour la plupart qu'une ou deux fondations.

La ventilation des données du tableau ci-dessous révèle que 68,6 % de ces organes de surveillance ne surveillent qu'une ou deux fondations et qu'ils n'ont sous leur surveillance que 2,7 % de toutes les fondations. Il s'agit dans la majorité des cas de conseils communaux ou d'autres organes locaux. L'évaluation montre aussi que ce problème a une origine historique : par rapport à l'ensemble des fondations d'utilité publique, les fondations soumises à une autorité locale sont nettement plus anciennes, 59,7 % d'entre elles ayant été constituées avant 1990 (contre 36,2 % pour l'ensemble des fondations). Malgré tout, 71 fondations ont encore été placées sous la surveillance d'un organe local de surveillance depuis 2000.

La surveillance des fondations d'utilité publique par une autorité locale est une forme prévue par la loi. Mais on est en droit de se demander si, compte tenu des exigences accrues de la société en matière de transparence, un tel système est encore adapté à notre époque. Dans beaucoup de fondations soumises à une autorité de surveillance locale, un lien

étroit entre les organes est inévitable, ce qui peut conduire à des conflits d'intérêts et remettre en question l'indépendance de l'autorité de surveillance. Il arrive parfois qu'un membre de l'autorité de surveillance fasse aussi partie du conseil de fondation, souvent même en qualité de président ou présidente. Il paraît également logique que la compétence d'une autorité de surveillance examinant annuellement plus d'une centaine de fondations soit supérieure à celle qui ne surveille qu'une seule fondation.

Même dans le cas du conseil communal de la ville de Zurich qui, avec 85 fondations, surveille davantage de fondations que certaines autorités cantonales, on peut se demander si le transfert de cette tâche à l'autorité cantonale ne répondrait pas mieux aux exigences actuelles de bonne gouvernance.

En résumé, on retiendra que la consolidation des autorités de surveillance observée ces dernières années au niveau cantonal est contrecarrée par la multiplicité toujours vivace des organes de surveillance au niveau local.

#### ORGANES DE SURVEILLANCE ET FONDATIONS SOUMISES À LEUR SURVEILLANCE

Nombre de fondations surveillées par organe	1-2	3-5	6-10	11-100	>100
Nombre d'organes de surveillance	275	59	27	26	14
Part des organes de surveillance exprimée en pour cent	68.6 %	14.7 %	6.7 %	6.5 %	3.5 %
Pourcentage de fondations surveillées sur l'ensemble des fondations	2.7 %	1.7 %	1.6 %	8.0 %	86.1 %

#### 4. LE MONDE DES FONDATIONS EN MOUVEMENT – IDÉES POUR UN MÉCÉNAT MODERNE

Contribution d'invité **Dr Daniel Müller-Jentsch**

Daniel Müller-Jentsch travaille depuis 2007 chez Avenir Suisse en tant qu'économiste et chef de projet. Il est l'auteur de l'étude « Le monde des fondations en mouvement – Idées pour un mécénat moderne ».

Les fondations d'utilité publique fournissent une contribution sociétale essentielle dans de multiples domaines, tels la formation et la recherche, l'art, la culture, les affaires sociales, le sport et la protection de l'environnement. Les donateurs et les fondations constituent de ce fait un contre-pôle à l'Etat providence paternaliste. C'est pourquoi il faut renforcer le secteur des fondations. Cela signifie que les conditions-cadres doivent être fixées de manière à avoir, d'une part, plus de dons et qu'ils soient, d'autre part, plus efficaces.

Les mesures en vue de développer le secteur des fondations peuvent être prises à divers niveaux, car l'univers des fondations n'est pas fait que de donateurs et de fondations. Ces dernières sont intégrées à un écosystème composé (i) d'infrastructures institutionnelles, (ii) de conditions cadres légales et réglementaires et (iii) de facteurs culturels. Pour tous ces domaines du secteur des fondations, l'étude d'Avenir Suisse formule des propositions d'améliorations possibles. Les mesures esquissées ne forment pas un schéma directeur exhaustif visant à transformer le secteur suisse des fondations, mais une série de propositions méritant d'être discutées en vue d'une mise en œuvre progressive.

Dans l'immédiat toutefois, il importe de saluer le fait que, dans ce pays, le secteur des fondations est extrêmement développé. Il existe en Suisse environ 13 000 fondations d'utilité publique totalisant une fortune qui dépasse les 70 milliards de francs et allouant chaque année des versements situés entre 1,5 et 2 milliards de francs. En comparaison avec d'autres pays, la Suisse affiche une densité de fondations très élevée. Dix fois plus grande, l'Allemagne compte moins du double de fondations (19 000) et les Pays-Bas, deux fois plus grands, en comptent la moitié (6 000). Le secteur est encore plus modeste en France et en Autriche. Pour d'autres formes d'engagement d'utilité publique (dons, associations et travail bénévole), la Suisse reste au-dessus de la moyenne.

##### PLAQUE TOURNANTE INTERNATIONALE POUR DES ACTIVITÉS D'UTILITÉ PUBLIQUE

Une autre particularité de notre secteur des fondations réside dans sa forte connexion internationale. Beaucoup de donateurs étrangers vivent ici, les mécènes suisses sont actifs dans le monde entier et le pays est le siège d'importantes fondations internationales et autres organisations à but non lucratif (OBNL), et ce, également au-delà du cluster genevois de l'ONU. La place financière, solide et dynamique, fournit elle aussi sa contribution au rôle de la Suisse en tant que plaque tournante internationale pour des activités d'utilité publique. Dans le

cadre de leur gestion de fortune, beaucoup de banques ont mis en place ces dernières années une activité de conseil en philanthropie à l'intention de leur clientèle internationale et bon nombre des 300 ou 400 family offices du pays coordonnent les activités d'utilité publique des familles propriétaires.

Depuis le tournant du millénaire, le secteur des fondations connaît une véritable mutation. Entre 2000 et 2013, le nombre de fondations d'utilité publique a augmenté de 60 % et, au fil des cinq dernières années, on a enregistré deux douzaines de grands dons individuels (entre 10 et 120 millions de francs). Le droit des fondations a été révisé en 2006 et la surveillance fédérale des fondations renforcée. Il existe beaucoup d'initiatives visant à professionnaliser le secteur et à diffuser les bonnes pratiques. De nouveaux sites d'échange ont été créés, des conseillers spécialisés ont vu le jour, des banques ont mis en place des départements voués à la philanthropie. Avec le Swiss Foundation Code, on a désormais un code de bonnes pratiques développé par la branche à l'usage des fondations d'utilité publique. Malgré cette évolution très positive, il reste une marge d'amélioration. A cette fin, la Suisse peut s'inspirer d'expériences et d'exemples de l'étranger.

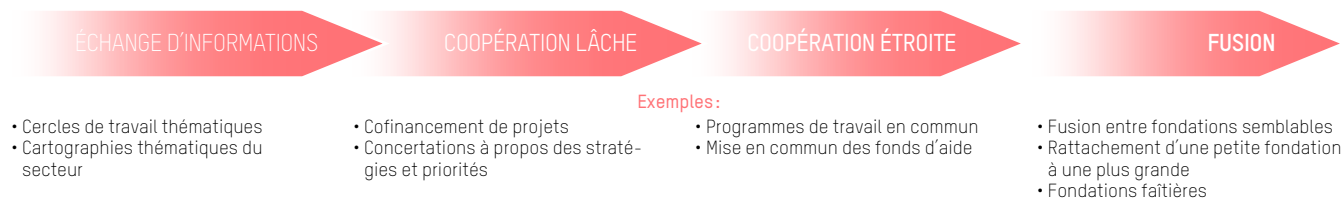
##### DIFFÉRENCES ENTRE LES CULTURES DE LA FONDATION ANGLO-SAXONNE ET EUROPÉENNE

Il existe de par le monde des cultures de la fondation différenciées, mais c'est surtout le modèle anglo-saxon qui diverge du modèle appliqué en Europe continentale. Le secteur des fondations anglo-saxon se distingue par une grande transparence, l'esprit d'entreprise et l'ouverture à l'innovation. Le modèle traditionnel des fondations d'Europe continentale se caractérise par la discrétion, la préservation du capital et une forte culture de la fondation. La Suisse est un hybride entre les deux modèles et présente des conditions cadres analogues à celles des Etats-Unis pour que les fondations prospèrent : droit des fondations libéral, esprit citoyen chevillé au corps, fiscalité faible et forte densité de fortunes privées.

Une des principales initiatives philanthropiques de l'an dernier provient elle aussi du monde anglo-saxon : The Giving Pledge, soit l'engagement personnel de milliardaires à faire don d'au moins la moitié de leur fortune.<sup>7</sup> Depuis le lancement de l'initiative en 2010 par Warren Buffett et le couple Gates, 127 personnes détenant une fortune globale de 600 milliards de dollars ont adhéré au projet. Parmi elles, on compte un milliardaire américain sur cinq ainsi que des représentants de douze autres pays. L'entrepreneur suisse Hansjörg Wyss est le premier Suisse à y avoir adhéré en 2014. Une diffusion plus large



## FORMES DE COOPÉRATION ENTRE FONDATIONS



Source : Avenir

du Giving Pledge serait aussi de nature à donner de nouvelles impulsions au secteur suisse des fondations.

### REGROUPEMENT DES FORCES PAR LA COOPÉRATION ET LA CONSOLIDATION

Un des handicaps majeurs de l'univers suisse des fondations est sa fragmentation en de multiples petites fondations : 80 % d'entre elles n'ont pas de personnel fixe et 85 % disposent d'une fortune inférieure à 5 millions de francs. Si ce capital est placé à un taux d'intérêt de 2 %, cela correspond à un budget annuel inférieur à 100 000 francs. Néanmoins, seules 1 % des fondations ont été dissoutes dans l'année et 0,1 % seulement ont fusionné. Pour résoudre le problème de la fragmentation, il appartient avant tout aux fondations elles-mêmes de coopérer davantage. L'éventail des possibilités va de formes de collaboration souples à davantage de fusions (cf. illustration ci-dessus). La transformation de fondations pauvres en capital en fondations à capital consommable ainsi qu'un recours accru aux fondations abritantes sont de nature à contribuer à la consolidation du secteur.

Si, par le biais de coopérations volontaires, on ne devait pas enregistrer de progrès notables ces prochaines années, il conviendrait de songer sérieusement à l'introduction organisée par l'Etat d'un quota de distribution. Aux Etats-Unis, les fondations d'utilité publique doivent consacrer chaque année 5 % de leur fortune à leur but statutaire. Cela empêche la naissance de fondations inactives et contribue au dynamisme et à la compétitivité du secteur. En outre, les fondations inactives qui, pendant plusieurs années, ne satisfont pas à leur but devraient être liquidées de force par l'autorité de surveillance ou perdre leur qualité d'utilité publique. Pour faciliter la consolidation, des obstacles réglementaires aux fusions devraient également être abaissés.

### MEILLEURE TRANSPARENCE ET GOUVERNANCE DES FONDATIONS

L'autre problème du secteur des fondations est sa faible transparence. La transparence suppose la diffusion des bonnes pratiques, prévient les abus et facilite la rencontre entre ressources et projets dignes d'être soutenus. Le secteur suisse des fondations est peu perçu dans le public, notamment à cause de la discrétion de bon nombre de donateurs et de l'attention insuffisante des médias. Une communication plus ouverte de la part des donateurs et une meilleure couverture médiatique (p. ex. par des classements annuels des donateurs) seraient utiles à un débat sur la philanthropie moderne.

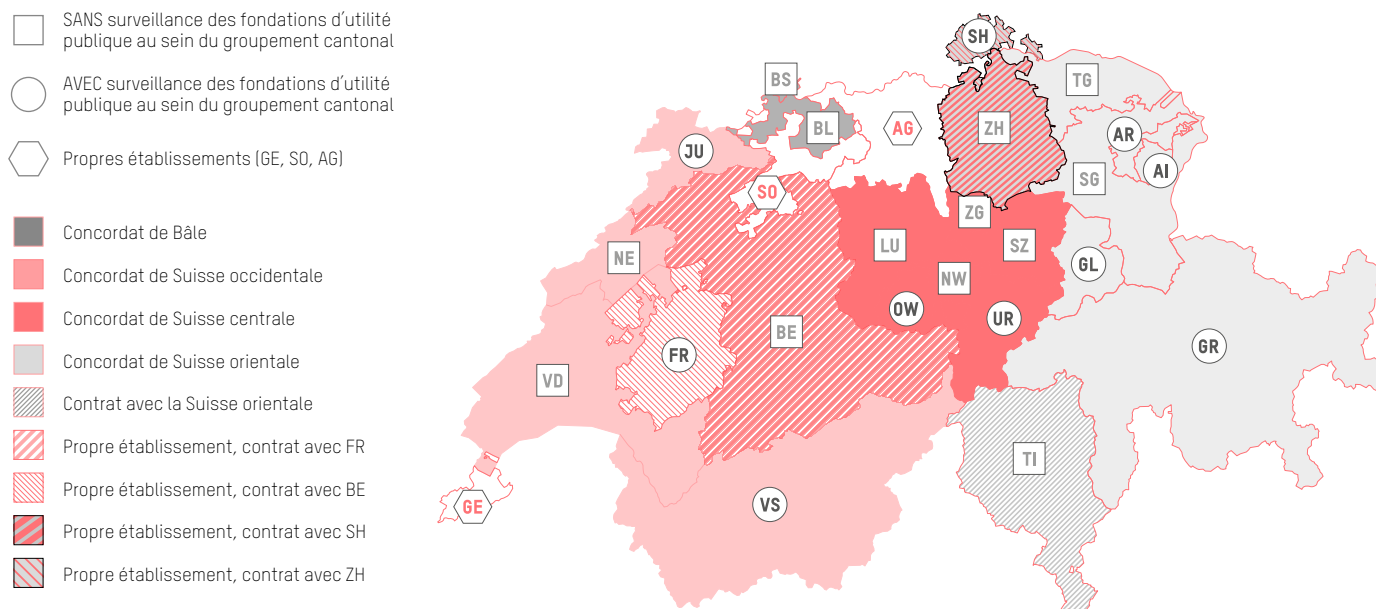
La plupart des fondations ne publient pas d'informations sur leur travail et nombre d'entre elles ne possèdent pas même un site Web. La base de données du secteur est très succincte. Pour accroître la transparence, les fondations sont appelées à **informer de manière plus complète sur leur travail**. L'Office fédéral des statistiques (OFS) devrait en outre établir des statistiques détaillées en la matière. L'institution d'un registre national des fondations aurait également du sens, sous la forme d'une banque de données en ligne de toutes les fondations d'utilité publique. Enfin, il faudrait tester une obligation de publication accrue. En Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, les organisations d'utilité publique sont contraintes à une transparence complète en échange de leurs privilèges fiscaux.

Le troisième défi est une meilleure gouvernance des fondations. Libéral et concis, le droit des fondations est un des atouts du secteur suisse des fondations et ne devrait être modifié qu'avec circonspection. Pour améliorer la gouvernance d'entreprise, il serait cependant utile de compléter la loi par un article sur la « bonne gestion des fondations », énumérant les principes essentiels, notamment un droit de plainte étendu de la part de l'autorité de surveillance (en cas d'abus) ou des mesures propres à éviter les conflits d'intérêts. Il serait également judicieux de fixer dans le droit des fondations un minimum de précisions obligatoires devant figurer dans les statuts de ces dernières, afin de s'assurer que des questions telles que la transparence et les changements de but statutaire fassent partie des réflexions du donateur au moment de formuler sa volonté.

### SURVEILLANCE EFFICACE DES FONDATIONS ET INCITATIONS FISCALES

La surveillance des fondations constitue un autre chantier de réformes. La surveillance fédérale a déjà été restructurée et renforcée en personnel. A la suite de la réforme structurelle de la LPP qui règle différemment la surveillance des fondations de prévoyance, la structure des surveillances cantonales sur les fondations d'utilité publique a été, ces dernières années, involontairement bouleversée. Un assainissement rapide s'impose. La surveillance cantonale des fondations d'utilité publique doit être séparée de celle des fondations de prévoyance (comme c'est déjà le cas dans divers cantons) et rassemblée dans des regroupements régionaux (comme pour la surveillance des fondations de prévoyance). La spécialisation qui en résulterait et le regroupement des forces contribueraient à une surveillance plus professionnelle des fondations.

## STRUCTURES CANTONALES DE SURVEILLANCE DES FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE



Source : Avenir Suisse (Données : Centre pour le droit des fondations, Université de Zurich)

De meilleures incitations fiscales seraient également une voie à explorer. A la suite de la révision de 2006 de la loi sur les fondations, la possibilité de déduire des dons a été portée à 20 % par la Confédération et la plupart des cantons. En outre, un report des dons pourrait être autorisé, en permettant une déductibilité fiscale des dons conséquents sur plusieurs années, ce qui accroîtrait la flexibilité pour les donateurs. C'est déjà possible dans d'autres pays, notamment en Allemagne.

### EXTERNALISATION DE FONCTIONS ÉTATIQUES AUX FONDATIONS ET MATCHED-FUNDING

En outre, des tâches relevant purement de l'État pourraient être ouvertes à l'engagement d'utilité publique privé par leur externalisation à des fondations (p. ex. les institutions culturelles). Mais contrairement à l'Allemagne, à l'Autriche et au Liechtenstein, en Suisse les fondations de droit public sont à ce jour un instrument peu utilisé pour promouvoir la philanthropie et moderniser l'État. Des exemples réussis comme le Parc national suisse montrent toutefois qu'en Suisse les fondations de droit public peuvent aussi très bien fonctionner.

Un autre outil servant à dynamiser le secteur suisse des fondations est le *matched-funding*, autrement dit l'offre d'un donateur de multiplier le don d'un autre. Les initiatives de *matched-funding* peuvent provenir aussi bien de l'État que de particuliers. En Grande-Bretagne, le gouvernement a stimulé l'augmentation des capitaux des universités et des institutions culturelles par des programmes de *matched-funding*. De tels programmes devraient être testés en Suisse. Les capitaux de fondation des universités suisses restent relativement insignifiants par rapport aux États-Unis, où ceux-ci sont estimés entre 400 et 500 milliards de dollars pour l'ensemble des grandes écoles américaines, ce qui, en proportion de la population suisse, correspondrait à 10 milliards de francs, soit bien davantage qu'en réalité.

L'étude « Le monde des fondations en mouvement – Idées pour un mécénat moderne » peut être téléchargée ou commandée sur le site d'Avenir Suisse.

→ [www.avenir-suisse.ch/fr/40242/le-monde-des-fondations-en-mouvement](http://www.avenir-suisse.ch/fr/40242/le-monde-des-fondations-en-mouvement)

- 1 La base de données du CEPS réunit toutes les fondations inscrites au registre du commerce (état au 1.1.2015 : 17 282 selon l'Office fédéral du registre du commerce). Ne sont pas prises en compte dans cette analyse les fondations en phase de liquidation, les fondations de prévoyance, les fondations de famille, les fondations ecclésiastiques et les fondations à caractère d'entreprise sans but d'utilité publique.
- 2 McGill Larry, Data for good, in : Alliance Magazine, septembre 2012, volume 17, <http://www.alliancemagazine.org/feature/data-for-good/>.
- 3 Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (édit.). Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Berne, Stuttgart, Vienne 2010.
- 4 Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (édit.). Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Berne, Stuttgart, Vienne 2010.
- 5 Jakob Dominique/Huber Roman, Rechtliche Rahmenbedingungen für NPO in der Schweiz, in : Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (édit.), Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Berne, Stuttgart, Vienne 2010, p. 111.
- 6 Jakob Dominique/Huber Roman, Rechtliche Rahmenbedingungen für NPO in der Schweiz, in : Helmig Bernd/Lichtsteiner Hans/Gmür Markus (édit.), Der Dritte Sektor der Schweiz. Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Berne, Stuttgart, Vienne 2010, p. 111.
- 7 Les participants au Giving Pledge ont présenté dans de courtes lettres, sur le site de l'initiative ([www.givingpledge.org](http://www.givingpledge.org)), les motivations, priorités et approches méthodologiques de leur engagement philanthropique. Nous recommandons aux lecteurs intéressés d'y jeter un coup d'œil.

# AGIR POUR AVOIR UN IMPACT

## OU COMMENT LES FONDATIONS ATTEignent LEURS BUTS

**MERCREDI 3 JUIN 2015**

9 H 00 – 17 H 00, INSTITUT GOTTLIEB DUTTWEILER, RÜSCHLIKON

Le lieu de rencontre du secteur suisse des fondations avec:

- **Peter Brey** vice-président de SwissFoundations, directeur de la Fondation Leenaards
- **Carolina Campeas Talabardon** membre du conseil de fondation, Fondation Gandur pour la Jeunesse
- **Isabelle Chassot** directrice de l'Office fédéral de la culture
- **Abdallah Chatila** président de la Fondation sesam
- **Phyllis Costanza** directrice de l'UBS Optimus Foundation
- **Beate Eckhardt** directrice de SwissFoundations
- **Mirjam Eglin** présidente de la Fondation Stanley Thomas Johnson
- **Vincent Faber** directeur de Trafigura Foundation
- **Dr Claudia Genier** directrice adjointe de SwissFoundations
- **Sandro Giuliani** directeur de Jacobs Foundation
- **Hedy Graber** directrice des Affaires culturelles et sociales, Fédération des coopératives Migros
- **Dr Antonia Jann** présidente de SwissFoundations, directrice d'Age Stiftung
- **Dr Ivo Knoepfel** fondateur et directeur d'onValues
- **Leonardo Lacerda** directeur du programme Environnement d'Oak Foundation
- **Heinz Leibundgut** président de la Bernard van Leer Stiftung Luzern
- **Prof. Bernhard Lorentz** Stanford University, conseiller spécial pour les fondations et la société civile au ministère des Affaires étrangères à Berlin
- **Stephany Malquarti** secrétaire générale de la Fondation de bienfaisance du groupe Pictet
- **Nathalie Moral** directrice d'Arcas Foundation, fondatrice et partenaire de mavia Passion for Impact GmbH
- **Lukas Niederberger** directeur de la Société suisse d'utilité publique
- **Dr Dr Markus Notter** président de STEO Stiftung, anc. conseiller d'Etat du canton de Zurich
- **Caroline Piraud** directrice d'Aurora Light Foundation
- **Eva Richterich** membre du Conseil de Fondation d'Emil und Rosa Richterich-Beck Stiftung
- **Dr René Scheu** philosophe et éditeur de la revue libérale «Schweizer Monat»
- **Dr Stephan Schmidheiny** fondateur et président d'Avina Stiftung
- **Patrice Schneider** Chief Strategy Officer Media Development Investment Fund
- **Dr Dr Thomas Sprecher** avocat, membre de la rédaction du Swiss Foundation Code
- **Dr Donald Tillman** directeur d'ETH Zürich Foundation
- **Dr Karsten Timmer** directeur de la Fondation Arcanum, associé chez panta rhei Stiftungsberatung
- **Lukas von Orelli** directeur de Velux Stiftung

# 14<sup>E</sup> SYMPOSIUM DES FONDATIONS SUISSES

[WWW.STIFTUNGSSYMPOSIUM.CH](http://WWW.STIFTUNGSSYMPOSIUM.CH)



# DÉVELOPPEMENTS JURIDIQUES

Après le classement de la motion Luginbühl, l'année 2014 a été plus calme en matière de droit des fondations. Une sorte de « calme avant la tempête » : le groupe de travail parlementaire « Philanthropie/Fondations » a examiné, en collaboration avec des experts interdisciplinaires, les possibilités et les moyens de renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations. Ils ont abouti à l'initiative parlementaire « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations » (14.470) qui a été déposée le 9 décembre 2014 par le conseiller aux Etats Werner Luginbühl. Par ailleurs, les Chambres ont une fois de plus vivement débattu de la question de la lutte contre les abus en matière de blanchiment d'argent et de fiscalité, et notamment de l'exigence de transparence accrue de la part des personnes morales et donc des fondations. Dans le domaine de la jurisprudence, la question de la responsabilité de la surveillance des fondations pour les agissements d'un curateur a dû être tranchée dans le contexte d'une prétention en responsabilité s'élevant à 15 millions de francs.

Les principales évolutions juridiques ayant une incidence sur le secteur des fondations sont présentées ci-après. Des détails concernant la législation actuelle, la jurisprudence et la littérature sont contenus dans le volume Jakob et al., « Verein – Stiftung – Trust », njus.ch, qui paraît chaque année.<sup>8</sup>

## 1. ACTIVITÉS PARLEMENTAIRES : NOUVELLE INITIATIVE EN VUE DU RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DE LA SUISSE POUR LES FONDATIONS

En 2013, dans son rapport proposant le classement de la motion Luginbühl, le Conseil fédéral est parvenu à la conclusion que la Suisse était suffisamment attrayante pour les fondations et que ni le droit suisse des fondations ni la surveillance des fondations ne devaient être révisés. En 2014, la motion a donc été classée par les Chambres.<sup>9</sup> Pour autant, les thèmes abordés n'ont pas été abandonnés. Dans le cadre du groupe parlementaire « Philanthropie/Fondations », un groupe de travail a été mis en place en 2013. Dans ce cadre, des experts de différentes disciplines ont notamment traité de la question d'une future stratégie de la Suisse en matière de fondations et d'un éventuel besoin d'action (législatif). Les conclusions de ce groupe d'experts ont été intégrées dans l'initiative parlementaire « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations » (14.470), qui a été déposée par le conseiller aux Etats Werner Luginbühl le 9 décembre 2014. L'initiative contient huit propositions de modifications législatives pour améliorer les conditions-cadres appli-

cables en Suisse au secteur des institutions d'utilité publique et des fondations et assurer ainsi un fonctionnement libéral et efficace du secteur. Parmi les mesures proposées, trois grands axes peuvent être identifiés : une amélioration de l'information en matière de droit de l'utilité publique, des réformes ponctuelles du droit des fondations, ainsi que des optimisations de droit fiscal dans le domaine de l'utilité publique. Du point de vue du droit des fondations, les règles de légitimation pour le dépôt d'une plainte auprès de l'autorité de surveillance des fondations doivent être clarifiées et reposer sur l'intérêt légitime de contrôler l'activité des organes d'une fondation. L'extension du droit de modification aux modifications portant sur l'organisation doit en outre permettre d'optimiser les droits du fondateur. A l'avenir, il doit également être possible de procéder à des modifications mineures de l'acte de fondation selon des exigences simplifiées et sans acte notarial. En ce qui concerne les organes de la fondation, il est enfin proposé de limiter la responsabilité des membres bénévoles d'organes de fondations en excluant la responsabilité en cas de négligence légère et de veiller à ce que le versement d'honoraires adaptés aux organes de direction

n'entraîne pas un refus ou un retrait du statut d'utilité publique des fondations. D'autres propositions relevant du droit fiscal (régime de faveur pour les libéralités consenties au débit de la succession, possibilité de reporter un don sur des périodes de taxation ultérieures) complètent le train de mesures. Une première commission du Conseil des Etats statuera sur l'initiative parlementaire probablement au cours du deuxième trimestre 2015.

## 2. LÉGISLATION ACTUELLE

### LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT

En 2014, la mise en œuvre des recommandations révisées en 2012 du Groupe d'Action Financière GAFI (en anglais Financial Action Task Force on Money Laundering FATF) a encore suscité un tollé et provoqué des discussions animées au sein des Chambres. Le projet d'une nouvelle loi fédérale pour la mise en œuvre de ces recommandations<sup>10</sup> prévoyait d'étendre l'obligation d'inscription au registre du commerce à toutes les fondations, à savoir également les fondations de famille et les fondations ecclésiastiques, en vue d'une amélioration de la transparence des personnes morales (cf.

nouvelle version prévue de l'art. 52, al. 2 du Code civil suisse, CC). Le Conseil des Etats a salué une modification législative allant dans ce sens et a estimé qu'une telle inscription contribuait (uniquement) à améliorer la transparence et devait par conséquent être mise en œuvre. Au Conseil national, des inquiétudes ont en revanche été exprimées concernant le risque qu'une telle modification entraîne finalement une surveillance étatique. Lors de la session d'hiver 2014, les Chambres ont de fait pu trouver un accord après de longues tractations. Lors du vote final du 12 décembre 2014, l'Assemblée fédérale a approuvé la modification prévue dans le projet selon laquelle, dorénavant, les fondations ecclésiastiques et les fondations de famille n'acquièrent la personnalité juridique que si elles sont inscrites au registre du commerce. Les fondations ecclésiastiques et les fondations de famille existantes lors de l'entrée en vigueur des dispositions modifiées ne perdent cependant pas leur personnalité juridique. Dans un délai transitoire de neuf ans (le projet de loi avait prévu un délai de deux ans seulement), elles doivent toutefois procéder à leur inscription au registre du commerce. En ce qui concerne les exigences liées à cette inscription, les particularités des fondations ecclésiastiques doivent en outre être prises en compte.<sup>11</sup>

#### **EXONÉRATION FISCALE DE PERSONNES MORALES POURSUIVANT DES BUTS IDÉAUX**

A l'avenir, les bénéficiaires des personnes morales poursuivant exclusivement et de façon irrévocable des « buts idéaux » devraient être exonérés tant que ces bénéficiaires ne dépassent pas 20 000 francs. La motion Kuprecht (09.3343), classée entre-temps, doit être mise en œuvre en incluant cette limite dans la perception des impôts fédéraux directs dans le cadre d'une « loi fédérale sur l'exonération des personnes morales poursuivant des buts idéaux ». Dans son message du 6 juin 2014 sur ce projet de loi, le Conseil fédéral a tenté de décrire la notion de « but idéal » qui n'avait pas été définie dans la loi.<sup>12</sup> Certes, il est impossible de définir de manière exacte et exhaustive le « but idéal », la notion ayant de nombreuses facettes dans le langage courant. La définition figurant dans le droit des associations (cf. art. 60, al. 1 CC) donne une

première piste. Dans cet article, sont considérées comme des buts idéaux d'associations les tâches remplies par des associations politiques, religieuses, scientifiques, artistiques, de bienfaisance, de récréation ou autres qui n'ont pas un but économique. Pour qu'il y ait un but idéal, aucun avantage appréciable en argent ne doit être visé pour la personne morale, ses membres ou d'autres personnes proches dans sa sphère d'intérêt. Pour conclure, le Conseil fédéral a constaté qu'il faudrait du temps et de l'expérience pour établir une pratique solide. Le projet a été approuvé par le Conseil des Etats le 10 septembre 2014 ; il sera à présent traité par le Conseil national.

#### **TVA**

En juin 2014, le Conseil fédéral a mis la révision partielle de la loi sur la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en consultation. Après le rejet du modèle à deux taux en 2013, certains points thématiques dans le message sur le modèle à deux taux ainsi que les propositions de l'initiative parlementaire Frick (11.440) doivent être mis en œuvre dans le cadre de la « petite » révision<sup>13</sup> lancée par le Parlement. Selon l'initiative Frick, les contributions de donateurs à des organisations d'utilité publique (p. ex. REGA) doivent être exonérées de la TVA. D'autres points concernent la nouvelle définition de la limite du chiffre d'affaires pour déterminer l'assujettissement (chiffre d'affaires mondial de plus de 100 000 francs), ainsi que l'exclusion du champ de l'impôt pour les mesures de prévention des accidents professionnels. La révision partielle prévoit par ailleurs de réintroduire l'imposition de la marge pour les objets d'art. A l'avenir, la différence entre le prix d'acquisition et le prix de vente doit être déterminante pour le calcul de la TVA. Le délai de consultation est arrivé à échéance à fin septembre 2014.

#### **COMPTABILITÉ**

Dans le contexte du nouveau droit comptable qui est obligatoirement applicable depuis le 1er janvier 2015 et qui contient des exigences détaillées de présentation du bilan et du compte de résultats, la recommandation révisée Swiss GAAP RPC 21 (établissement des comptes d'organisations d'utilité

publique à but non lucratif) a été mise en consultation en été 2014.<sup>14</sup> Les recommandations de la commission suisse de présentation des comptes (Swiss GAAP RPC) sont une norme de présentation des comptes reconnue. Les modifications prévues ont pour but d'améliorer la pertinence et la comparabilité des rapports d'organisations d'utilité publique à but non lucratif et de tenir compte de leurs particularités, par exemple la spécificité de l'appel de fonds et l'absence de but lucratif. La consultation est arrivée à échéance à fin septembre 2014, les nouvelles dispositions entreront en vigueur le 1er janvier 2016.

#### **RÉVISION DU DROIT DE LA SOCIÉTÉ ANONYME**

Le 28 novembre 2014, le Conseil fédéral a mis en consultation, dans le cadre de la révision du droit de la société anonyme, un avant-projet prévoyant différentes modifications du droit des fondations. L'obligation incombant à l'organe suprême de la fondation d'aviser sans délai l'autorité de surveillance en cas de menace d'insolvabilité ou de surendettement et, le cas échéant, de prendre les mesures ordonnées par celle-ci est contenue dans la nouvelle version de l'art. 84a CC. Selon le nouvel art. 84b CC, les montants des indemnités des membres du conseil de fondation et des directeurs doivent à l'avenir être déclarés ; le montant global des indemnités doit être communiqué à l'autorité de surveillance chaque année.<sup>15</sup>

#### **INTERPELLATION FEHR**

Différents médias ont évoqué à plusieurs reprises et de manière détaillée des différends en relation avec la Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG), fondation créée par le propriétaire immobilier et collectionneur d'art Bruno Stefanini, qui possède l'une des plus grandes collections d'art privées en Suisse. Dans ce contexte, la conseillère nationale Jacqueline Fehr a exigé dans le cadre d'une interpellation (14.3717) des renseignements sur l'affaire et notamment sur le rôle de l'autorité fédérale de surveillance des fondations à l'encontre de laquelle les médias ont également émis des critiques. En été 2014, une dispute entre la fille du fondateur et le conseil de fondation de la

SKKG au sujet de l'élection et de la composition du conseil de fondation a dégénéré. Le Conseil fédéral a expliqué dans sa réponse du 12 novembre 2014 que l'autorité de surveillance avait contrôlé la présentation des comptes annuels et que la surveillance avait également été exercée sous forme de demandes de précisions et de convocations du conseil de fondation. Une entrevue a ensuite eu lieu entre le Conseil de fondation et les descendants du fondateur en présence de l'autorité fédérale de surveillance des fondations, mais aucun accord n'a pu être trouvé.<sup>16</sup> À la fin janvier 2015, on a appris que l'autorité fédérale de surveillance des fondations avait rejeté la demande décisive de modification des statuts soumise par le conseil de fondation et que le passage contesté selon lequel le fondateur désigne les membres du conseil de fondation et que cette compétence passe à ses héritiers lorsqu'il n'est plus à même de l'exercer restait en vigueur. Sur la base de cette disposition statutaire, les héritiers de Stefanini se sont fait inscrire le 5 janvier 2015 en qualité de membres du conseil de fondation, en invoquant l'incapacité de leur père. L'ancien conseil de fondation souhaite examiner d'autres pistes.

### 3. JURISPRUDENCE ACTUELLE<sup>17</sup>

#### SURVEILLANCE DES FONDATIONS ET RESPONSABILITÉ ÉTATIQUE

Mettant en cause la responsabilité de l'État due à la violation de l'obligation de surveillance, le conseil de fondation de la fondation d'utilité publique Dr med. Arthur und Estella Hirzel-Callegari Stiftung a exigé de la Confédération le versement de 15 millions de francs de dommages-intérêts. Selon le Conseil de fondation, le Département fédéral de l'intérieur (DFI) doit être tenu pour responsable des actes d'un curateur engagé à sa demande et qui a conclu pour la Hirzel-Callegari Stiftung une convention défavorable. La question de savoir si une autorité de surveillance peut être considérée comme responsable des actes d'un curateur (aujourd'hui : administrateur) a donc été au cœur de l'arrêt A-798/2014

du Tribunal administratif fédéral du 14 octobre 2014.

Les faits étaient les suivants : en 1998, Estella Hirzel a créé la Hirzel-Callegari Stiftung pour soutenir des projets de bienfaisance et l'a instituée unique héritière. La fondatrice, décédée en janvier 2000, a laissé deux comptes numérotés avec de l'argent non déclaré d'un montant de 23 millions de francs. Le président du conseil de fondation de l'époque était désigné comme étant cotitulaire de l'un des comptes et avait le droit de signer pour l'autre. Avant et après le décès de la fondatrice, le président du conseil de fondation a effectué plusieurs retraits de montants à six chiffres. Suite au décès d'Estella Hirzel, les différends entre les trois membres du conseil de fondation de la Hirzel-Callegari Stiftung (qui était également celui de la Deusser-Stiftung, pour l'administration de la succession du peintre allemand August Deusser) ont dégénéré. L'avalanche de procès qui s'en est suivie a donné lieu à quatre arrêts du Tribunal fédéral et à une enquête pénale suspendue. L'autorité fédérale de surveillance, rattachée au DFI, a décidé en août 2000 de destituer tous les membres du conseil de fondation ; le même jour, l'autorité de tutelle compétente a nommé un curateur pour les deux fondations. En décembre 2001, ce curateur a conclu une convention avec le président du conseil de fondation de l'époque en relation avec les prétentions que ce dernier faisait valoir (et contestées par le conseil de fondation actuel). Il avait été décidé qu'il devait reprendre le compte avec l'argent non déclaré dont il était cotitulaire et sur lequel se trouvait un solde d'environ 8 millions de francs. Les retraits des deux comptes, s'élevant à plus de 7.5 millions de francs, n'avaient été thématiques sous aucun titre. Au total, l'ancien président du conseil de fondation, apparemment sans ressources aujourd'hui, a donc reçu près de 15 millions de francs – soit le montant que le conseil de fondation actuel demande au Tribunal administratif fédéral à titre de dommages-intérêts pour la fondation.

Dans le cadre de l'examen de l'éventuelle responsabilité du DFI en tant qu'autorité de surveillance à l'égard des actes du

curateur, et du dommage causé à la fondation à la suite d'une convention conclue par celui-ci, le Tribunal administratif fédéral s'est d'abord intéressé au rôle d'un curateur. Le Tribunal a considéré que le curateur avait joué ici le même rôle que tout autre organe de la fondation et qu'il avait agi à la place de l'organe statutaire et en remplacement de celui-ci. La fondation est tenue de répondre des actes d'un organe de la fondation et peut, le cas échéant, tenir responsable l'organe qui a agi mais pas l'autorité de surveillance. Les organes de la fondation sont en principe autorisés à conclure des transactions en matière de succession. L'intervention du DFI est nécessaire uniquement lorsqu'une décision de l'organe de la fondation abuse de sa marge d'appréciation et est donc indéfendable. Dans le cas présent, le curateur est arrivé à la conclusion, après des analyses juridiques et des négociations avec l'administrateur de la succession, qu'une convention était mieux à même de servir les intérêts de la fondation qu'une procédure en bonne et due forme. Cette décision n'étant pas indéfendable, le DFI n'est pas intervenu, à juste titre. Finalement, le Tribunal administratif fédéral a déclaré qu'une violation du devoir lié à la fonction de l'autorité de surveillance n'est plus à l'origine du dommage lorsqu'une faute propre doit être imputée à la fondation comme, en l'espèce, l'acte fautif du curateur. Le Tribunal a donc rejeté la demande en dommages-intérêts et l'a déclarée infondée.

#### FONDATION D'UTILITÉ PUBLIQUE ET ASSUJETTISSEMENT À LA TVA

Dans son arrêt A-5017/2013 du 15 juillet 2014, le Tribunal administratif fédéral a jugé un différend « avec inversement de la situation » concernant l'assujettissement d'une fondation à la TVA. En l'occurrence, ce n'était pas l'Administration fédérale des contributions (AFC) qui avait estimé qu'une fondation était assujettie à la TVA contre l'avis de celle-ci, mais la fondation active dans le domaine culturel qui insistait sur le fait qu'elle exerçait une activité entrepreneuriale et était donc subjectivement assujettie à la TVA. Cette situation était motivée par le fait que la fondation en question voulait



déduire un montant très élevé d'impôts anticipés et que l'assujettissement subjectif à la TVA est la condition d'un tel remboursement. L'AFC avait décidé que la fondation n'exploitait pas d'entreprise et n'était pas non plus assujettie à la TVA car elle ne finançait que 10 % au maximum de ses recettes à partir des prestations fournies. La décision reposait sur la règle dite des 25 % définie par l'AFC dans l'Info TVA 04. Selon cette règle, il n'y a pas d'assujettissement à la TVA lorsque les dépenses ne sont pas couvertes à hauteur de 25 % au minimum par des recettes réalisées à partir de prestations ou qu'elles le sont à plus de 75 % par des éléments qui ne font pas partie de la contre-prestation comme des dons, par exemple. Le Tribunal administratif fédéral a alors précisé que la règle des 25 % établie par l'AFC ne respectait pas les dispositions légales. En effet, cette règle rigide est influencée par des facteurs n'ayant aucun lien avec la TVA, ce qui, comme dans le cas présent, peut entraîner des résultats arbitraires.<sup>18</sup> Selon le tribunal, un assujettissement à la TVA est en principe établi lorsque des chiffres d'affaires réguliers sont réalisés durablement. La fondation ayant proposé durablement des prestations contre rémunération en louant des locaux commerciaux ainsi qu'en exploitant une cafétéria et un musée, elle doit être assujettie à la TVA. Le cas a été renvoyé à l'AFC.

#### FONDATION ET AUTORITÉS FISCALES

« En ce monde, rien n'est certain, à part la mort et les impôts ». Cette déclaration de Benjamin Franklin est devenue sou-

dainement réalité pour le fondateur d'une fondation de famille car, dans son cas, les impôts ont entraîné la « mort » de la fondation. Le contexte était celui d'un litige entre le fondateur domicilié dans le canton de Neuchâtel et les autorités fiscales cantonales concernant le rappel d'impôt pour des immeubles. Le fondateur avait constitué une fondation de famille, avec son siège dans le canton de Fribourg, et lui avait transféré la propriété de plusieurs immeubles (qui n'avaient jamais été imposés) dans le canton de Neuchâtel. En dépit des rapports de droit privé, le Service des contributions a réclamé un rappel d'impôts pour les immeubles en question non à la fondation mais au fondateur. Cette procédure avait été soutenue par l'instance de recours au motif que la fondation était illicite et par conséquent nulle. Le Tribunal fédéral appelé en dernière instance a maintenu dans l'ATF 140 II 255 sa jurisprudence constante, selon laquelle les autorités fiscales sont autorisées à examiner de manière préjudicielle si une fondation respecte les règles du droit civil. En principe, leur pouvoir d'examen se limite à la constatation de lacunes manifestes et graves. Dans tous les autres cas, c'est au juge civil qu'il appartient de juger si une fondation est illicite ou contraire aux mœurs et, le cas échéant, de l'annuler. <sup>19</sup> Dans le cas présent, le Tribunal fédéral a estimé qu'il y avait une faute grave, le fondateur s'étant attribué le pouvoir de disposer de la fortune de la fondation. Une conversion de la fondation est exclue car il s'agit ici d'une pure fondation d'entretien interdite. Le Tribunal fédéral

a déclaré que la fondation était illicite du point de vue du droit privé et qu'il n'était pas nécessaire de poursuivre l'examen des questions fiscales.

#### CONSEIL DE FONDATION ET DROIT PÉNAL

Deux membres d'un conseil de fondation qui avaient pillé une fondation collective comptant environ 4000 assurés et causé un dommage s'élevant à 6 millions de francs ont fait les gros titres. Ces deux pères de famille ont financé avec le patrimoine de la fondation une vie de luxe et d'opulence: des voitures Ferrari et Porsche luxueuses, une Bentley, des montres onéreuses et des cours de pilotage automobile. Ces Italiens ayant grandi en Suisse avaient agi via une structure d'entreprise complexe. Pour s'enrichir personnellement, ces deux hommes dans la quarantaine ont facturé des frais administratifs trop élevés, ont spéculé sur des immeubles et ont pris pour la fondation des décisions économiquement absurdes. La fondation renonçait ainsi à des prestations qui lui étaient dues et payait des prix excessifs pour des prestations de service. Le Tribunal d'arrondissement de Dietikon (arrêt DG140012 du 10 juillet 2014) a condamné les deux membres du conseil de fondation après leurs aveux à une peine privative de liberté de trois ans pour multiple gestion déloyale et faux dans les titres. Les dommages de la fondation de prévoyance devraient pouvoir être couverts par les avoirs bloqués.

- 8 Jakob Dominique et al. Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2014, njus.ch, Berne 2015 (parution prévue en été 2015), ainsi que Jakob Dominique / Dardel Daniela / Uhl Matthias, Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2013, njus.ch, Berne 2014.
- 9 Rapport du 27.2.2013 concernant le classement de la motion 09.3344 Luginbühl, FF 2013, 2213, à consulter sous <http://www.ejpd.admin.ch/content/ejpd/de/home/dokumentation/mi/2013/2013-02-27.html>; concernant les décisions de classement; cf. Bulletin officiel CN, SE 2014 du 12.6.2014 ; CE, SA 2014 du 11.9.2014.
- 10 Message du Conseil fédéral concernant la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'Action Financière (GAFI) du 13.12.2013, révisées en 2012, à télécharger sous <http://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2014/585.pdf>.
- 11 Cf. art. 52, al. 2 CC, ainsi qu'art. 6b, al. 2bis du titre final dans la version « Projet de la Commission de rédaction pour le vote final » du 12.12.2014, à télécharger sous <http://www.parlament.ch/sites/doc/CuriaFolgesseite/2013/20130106/Schlussabstimmungstext%201%20NS%20D.pdf>.
- 12 FF 2014, 5219.
- 13 Motion de la Commission de l'économie et des redevances CN (13.3362), à consulter sous [http://www.parlament.ch/f/suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch\\_id=20133362](http://www.parlament.ch/f/suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch_id=20133362).
- 14 Texte de mise en consultation à consulter sous [http://www.fer.ch/fileadmin/downloads/news/2014\\_08Fachkommission\\_FER.PDF](http://www.fer.ch/fileadmin/downloads/news/2014_08Fachkommission_FER.PDF).
- 15 Cf. concernant l'ensemble : communiqué de presse de l'Office fédéral de la justice du 28.11.2014, à consulter sous [https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/aktuell/news/2014/ref\\_2014-11-28.html](https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/aktuell/news/2014/ref_2014-11-28.html).
- 16 Cf. concernant l'ensemble : [http://www.parlament.ch/f/suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch\\_id=20143717](http://www.parlament.ch/f/suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch_id=20143717).
- 17 Détails concernant la jurisprudence actuelle chez Jakob Dominique et al. Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2014, njus.ch, Berne 2015 (paraîtra probablement en été 2015).
- 18 La règle des 25 % de l'AFC doit être déclarée interdite dans le cadre de la révision partielle de la TVA (cf. ci-dessus) selon une proposition du Conseil fédéral.
- 19 ATF 140 II 255, c. 5.4.

# FONDATIONS EN EUROPE

## 1. ARRÊT (PROVISOIRE) POUR LE STATUT DE FONDATION EUROPÉENNE

---

Le projet d'une fondation européenne, appelée «Fundatio Europaea», semble sur le point de s'arrêter. Cette forme juridique supranationale devait faciliter l'utilité publique transfrontalière au sein de l'UE.<sup>20</sup> Une fois de plus, aucun consensus concernant le statut de fondation européenne n'a pu être trouvé le 19 novembre 2014 dans le cadre du Comité des représentants permanents des 28 Etats membres de l'UE (COREPER I).<sup>21</sup> La présidence italienne n'est donc pas non plus parvenue à élaborer un projet de texte approuvé par tous les Etats membres.

La première proposition de la Commission pour un statut de fondation européenne du 8 février 2012 (règlement FE) avait suscité de vives critiques. Depuis, ce projet de règlement a été abondamment discuté et a subi des modifications ponctuelles sous forme de propositions de compromis.<sup>22</sup> Une dernière tentative devait être entreprise pour trouver un consensus politique dans le cadre du COREPER I. Une fois encore, elle a échoué. Le 16 décembre 2014, la Commission européenne a finalement décidé de supprimer le thème de l'agenda législatif de l'année 2015.<sup>23</sup> Il n'est certes pas totalement exclu que le travail soit poursuivi en coulisses pendant la triple présidence actuelle (collaboration entre l'Italie, la Lettonie et le Luxembourg dans le cadre de leurs présidences consécutives du 31 juillet 2014 au 31 décembre 2015); plus que jamais, la question se pose de savoir si l'on parviendra malgré tout à surmonter les réticences concernant le statut de fondation européenne et à obtenir l'unanimité nécessaire.

## 2. TOUR D'HORIZON – CE QUI MOBILISE LES FONDATIONS EUROPÉENNES

Contribution d'invitée **Hanna Surmatz**

Hanna Surmatz est juriste à l'European Foundation Center à Bruxelles.

### SELON LES RÈGLES INTERNATIONALES EN MATIÈRE DE BLANCHIMENT D'ARGENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME, LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF SONT PARTICULIÈREMENT EXPOSÉES AUX RISQUES

Le Groupe d'Action Financière (GAFI), connu également sous le nom de Financial Action Task Force (FATF), est un consortium international de gouvernements créé en 1989 lors du sommet du G7. Il analyse les méthodes de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme et développe des mesures pour les combattre. Au départ, le mandat concernait uniquement la problématique du blanchiment d'argent mais il a été étendu au financement du terrorisme six semaines après les attentats du 11 septembre 2001. En 2012, le GAFI a synthétisé ses efforts dans 40 recommandations.

La recommandation n° 8 considère le secteur de l'utilité publique comme étant particulièrement exposé au financement du terrorisme. Elle appelle les Etats à introduire des lois et des pratiques pour diminuer ces risques. Outre des recommandations, le GAFI publie des interprétatives notes, des typologies reports et des best practice papers, ces deux dernières publications s'en tenant à des informations complémentaires non contraignantes.

Selon cette recommandation, un nombre croissant de pays ont élaboré des lois plus strictes pour les ONG, restreignant parfois fortement les activités de la société civile et des organisations à but non lucratif. Concernant la situation juridique en Suisse, on se reportera à la page 15. Les règles du GAFI imposent aux prestataires financiers des obligations de due diligence renforcées, si bien que les instituts financiers prennent de moins en moins de risques lorsqu'il s'agit de traiter avec des ONG. Cela concerne notamment les organisations actives dans des régions sensibles ainsi que les organisations humanitaires et celles qui s'engagent en faveur de la paix.

### COMMENT LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU GAFI EST-ELLE GARANTIE ?

Depuis sa création, le GAFI est devenu un policy maker de plus en plus influent. De 15 membres, il est passé à 36 et plus de 180 pays dans le monde se sont engagés à mettre en œuvre ses recommandations dans le domaine juridique et politique. Les 180 Etats participants sont soumis par le GAFI et ses organes régionaux à un contrôle strict. Tous les six à sept ans, une évaluation est prévue pour vérifier la mise en œuvre des 40 recommandations par les Etats. La Suisse sera probablement visitée par le GAFI en 2016. Les pays « mauvais élèves » doivent

s'engager à procéder à des réformes. Les « Etats non coopérants » sont inscrits sur une liste noire, ce que les principaux concernés essaient bien entendu d'empêcher. En 2012, Statewatch a procédé à une analyse de la mise en œuvre de la recommandation n° 8 : les résultats ont montré que 135 Etats sur 159 n'étaient « pas conformes » ou seulement « partiellement conformes » en ce qui concerne l'application de la R8.<sup>24</sup>

### COMMENT LE SECTEUR DES ONG RÉAGIT-IL ?

Même si les cas de financement du terrorisme par des organisations d'utilité publique restent très rares par rapport à l'importance globale du secteur, le GAFI estime que les organisations d'utilité publique sont particulièrement exposées. Cette prémisse est fortement critiquée par le secteur des ONG qui exige des mesures complémentaires pour empêcher les excès de réglementation et les interprétations erronées du législateur national. Si elles sont mal appliquées, notamment par les Etats moins démocratiques, les recommandations du GAFI pourraient facilement évoluer vers des directives trop répressives. La bonne pratique du GAFI concernant la recommandation n° 8 exige déjà des Etats qu'ils s'assurent que les « activités légitimes » des organisations d'utilité publique ne soient pas restreintes inutilement.

Entre-temps, certains représentants du secteur des ONG se sont regroupés dans une coalition souple dans le but d'informer sur les mesures du GAFI et d'influencer la politique de ce dernier dans leur sens. Ils s'efforcent d'inciter les décideurs politiques, les autorités, les banques, les fondations, les responsables de l'aide financière et la société civile à un dialogue multilatéral pour discuter de mesures antiterroristes pertinentes, ne bridant pas à tort le secteur à but non lucratif. Le Charity & Security Network en assume la coordination. Les intéressés peuvent s'adresser à Hanna Surmatz, European Foundation Centre (hsurmatz@efc.be).

### LA COMMISSION PUBLIE LES RÉSULTATS DE LA CONSULTATION CONCERNANT L'AVENIR DE LA TVA EN EUROPE

En 2014, la Commission européenne a procédé à une consultation en vue d'examiner les dispositions du droit de la TVA en vigueur pour les institutions publiques et les exonérations fiscales pour les activités d'intérêt général.<sup>25</sup> Cette consultation repose sur une communication approuvée en décembre 2011 concernant l'avenir de la TVA,<sup>26</sup> dans laquelle la Commission a fixé les grandes lignes d'un nouveau système de TVA, ainsi que des pistes de travail en vue d'aménager un système TVA plus simple, efficace et solide dans l'UE. L'une de ces pistes

portait sur l'évaluation et l'éventuelle modification des dispositions TVA en vigueur pour le secteur public ainsi que des réglementations spéciales pour les institutions du droit public et des exonérations d'impôt des activités d'utilité publique. Pour préparer une future législation, la Commission a mandaté deux études économiques et a organisé en janvier 2013 une discussion avec les membres dans le cadre du groupe « Avenir de la TVA » ainsi qu'avec des membres du groupe d'experts TVA. De plus, une conférence Fiscalis réunissant les parties concernées s'est tenue en avril 2013 sur ce thème. Dans le cadre de la préparation d'une étude d'impact (impact assessment), la Commission a lancé une consultation publique pour donner à tous les cercles concernés la possibilité de prendre position sur le sujet.

La consultation portait sur cinq possibilités d'amélioration du système actuel de TVA : imposition complète, système de remboursement, suppression de l'article 13<sup>27</sup> et maintien d'exceptions, réformes « sectorielles » et option d'imposition. L'European Foundation Center et le Donors and Foundations Network (DAFNE) y ont participé ensemble. Les résultats de cette consultation ont été publiés fin décembre 2014.<sup>28</sup> Et maintenant, la Commission va présenter une étude d'impact. Une nouvelle initiative concernant la TVA n'est cependant pas prévue.

### 3. JOURNÉE EUROPÉENNE DES FONDATIONS

Le 1er octobre 2014, plus de 16 pays ont participé à l'European Day of Foundations and Donors. Cette journée d'action à l'échelle européenne a été lancée en 2013 par le Donors and Foundations Networks Europe (DAFNE), réseau qui regroupe 24 associations de fondations, en vue d'accroître la visibilité et la reconnaissance des fondations d'utilité publique et de l'engagement philanthropique. Pour la Suisse, les deux associations SwissFoundations et proFonds se partagent le parrainage de la Journée européenne des fondations. En collaboration avec le sponsor principal StiftungSchweiz.ch, elles ont lancé le site Web [www.tag-der-stiftungen.ch](http://www.tag-der-stiftungen.ch), sur lequel 15 fondations et institutions ont mis en ligne leurs propres manifestations en 2014. Outre le calendrier des manifestations, le site web contient une liste d'idées, des suggestions d'événements et des informations complémentaires sur le secteur suisse des fondations.

Avenir Suisse, le think tank de l'économie suisse, en a profité pour publier son étude « Le monde des fondations en mouvement – Idées pour un mécénat moderne ». L'étude a été présentée dans sa version française lors du Forum des fondations de SwissFoundations à Lausanne et a fait l'objet de vives discussions dans le cadre d'un podium élargi.

### 129 000 FONDATIONS EN EUROPE

En Europe, la notion de « fondation » englobe un grand nombre de formes juridiques et de modalités différentes. Pour la

première fois, le Donors and Foundations Network Europe (DAFNE) a réuni, en collaboration avec l'European Foundation Centre, un volume important de données sur le secteur européen des fondations. Selon les derniers relevés qui reposent sur les données de 19 pays, l'Europe compte plus de 129'000 fondations d'utilité publique.<sup>29</sup> Les subsides alloués chaque année se chiffrent à 53 milliards d'euros et la fortune globale à plus de 452 milliards d'euros. Sept pays, à savoir l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la Pologne, la Hongrie, l'Espagne, la Suède et la Suisse, représentent les trois quarts (79 %) du total des fondations d'utilité publique de ces 19 pays. Avec près de 13'000 fondations d'utilité publique et plus de 70 milliards de francs de fortune totale, la Suisse figure dans le peloton de tête du secteur européen des fondations.



#### 4. UN REGARD SUR L'EUROPE

*Contribution d'invité* **Reinhard Millner**

Reinhard Millner est collaborateur scientifique et chef de projet au Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship de l'Université économique de Vienne.

##### LE SECTEUR DES FONDATIONS EN AUTRICHE

Avant 1938, le secteur autrichien des fondations comprenait 5700 fonds et fondations d'utilité publique. Un très grand nombre de ces fondations ont été dissoutes, conséquence directe de la crise économique mondiale, la fortune de nombreuses fondations ne suffisant plus à la réalisation des buts en raison de l'inflation élevée. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, la décimation du secteur des fondations s'est poursuivie : 2400 fondations ont été dissoutes, détruites ou expropriées. La loi sur les fondations et l'organisation de fonds (Stiftungs- und Fondsorganisationsgesetz) de 1954 a été suspendue en vue de tenter de rétablir la situation précédente, ce qui n'a que rarement réussi.

Au cours des années qui ont suivi, une grande partie de la culture philanthropique a donc disparu ou n'a pas pu être rétablie. En raison de la reprise de nombreuses tâches sociales par des institutions publiques et de l'essor continu de l'Etat social, l'Etat n'a de facto lancé aucune initiative en vue de stimuler l'engagement citoyen ou civil via des fondations.

Au contraire, à une époque où plusieurs pays européens ont pris des mesures supplémentaires pour promouvoir le secteur philanthropique des fondations, l'Autriche a emprunté au milieu des années 90 une voie différente et a introduit en 1993 l'institution juridique de la fondation privée. Pour celle-ci, il suffit qu'un but légal soit exercé, sans qu'il s'agisse obligatoirement d'un but d'utilité publique. Cette loi sur les fondations privées avait plutôt pour objectif d'établir une forme juridique favorable à la cohésion du patrimoine et au maintien des fortunes en Autriche, et d'attirer aussi les fortunes étrangères. Cette nouvelle législation en matière de fondations plus libérale et soumise au droit civil a contribué à la création de nombreuses fondations (de famille) purement d'utilité privée. Au départ, cette approche inspirée par un raisonnement d'ordre économique était assortie d'avantages fiscaux généreux. A quelques exceptions près, ces avantages ont été

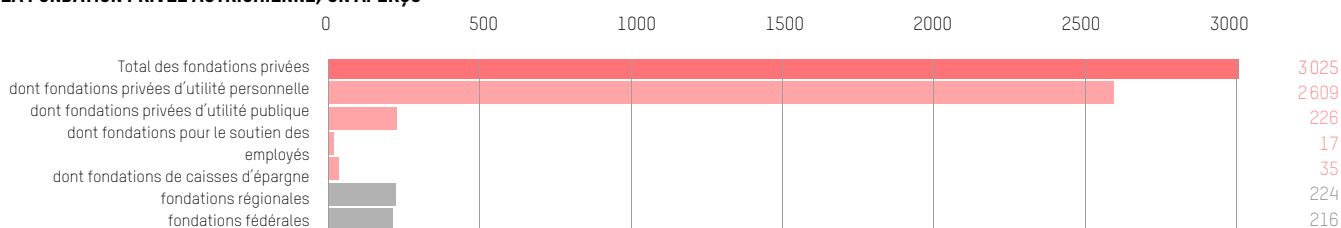
progressivement supprimés ces dernières années, de sorte que de nombreux experts considèrent que la logique fiscale ne constitue plus la principale motivation pour créer une fondation privée. Cependant, du point de vue de la politique économique, on met souvent en avant l'argument selon lequel les quelque 3000 fondations privées actuelles dotées d'une fortune estimée à 100 milliards d'euros représentent un modèle de réussite autrichien.

##### STATU QUO ACTUEL

Il existe aujourd'hui en Autriche deux bases légales pour les fondations. D'une part, certaines fondations sont basées sur les lois fédérales et régionales en matière de fondations qui sont ex lege d'utilité publique et constituent l'institution juridique philanthropique proprement dite. Celles-ci sont surveillées par l'Etat. Leurs origines remontent parfois jusqu'au 13e siècle et elles sont donc le plus souvent des vestiges de la tradition d'alors en la matière.

D'autre part, il existe actuellement 3025 fondations privées, dont 2609 sont considérées comme étant principalement des fondations d'utilité publique compte tenu de leur but. Les buts des fondations étant souvent spécifiés dans les actes constitutifs des fondations non accessibles au public, ce chiffre ne peut être mentionné qu'à titre indicatif : 226 fondations privées peuvent être considérées comme étant purement d'utilité publique, leurs buts présupposant l'accomplissement et le soutien d'activités d'utilité publique, et 17 fondations privées sont focalisées sur le soutien à des collaborateurs et collaboratrices. Il n'est pas établi que ces fondations doivent être considérées comme d'utilité publique car elles sont destinées à un cercle de personnes limité, par exemple à des collaborateurs et collaboratrices actuels et anciens de certaines entreprises. Sur un total de 3025 fondations privées, on compte également 35 fondations de caisses d'épargne créées sur la base de la loi sur les fondations privées et qui doivent poursuivre ex lege des buts d'utilité publique. Leur but principal est souvent la

##### LA FONDATION PRIVÉE AUTRICHIENNE, UN APERÇU



détention de participations dans des caisses d'épargne régionales. Le reste est composé de fondations privées dites d'utilité mixte pour lesquelles la réalité des buts d'utilité publique n'est pas claire.

La prédominance des fondations d'utilité personnelle explique pourquoi, en Autriche, l'opinion publique n'associe que rarement les fondations à la philanthropie. Les fondateurs qui s'engagent malgré tout en faveur de l'utilité publique le font, à quelques exceptions près, discrètement, voire en catimini. Un projet de recherche mené en 2010 sur le rôle de l'utilité publique des fondations autrichiennes<sup>30</sup> établit que l'engagement d'utilité publique de toutes les fondations privées (y compris les fondations privées de caisses d'épargne) permet chaque année de promouvoir des projets et des initiatives pour un montant total d'environ 25 à 40 millions d'euros. Par rapport au nombre d'habitants, cela représente 3 à 5 euros par personne. En Suisse, sur la base du même calcul, ce chiffre s'élève à 160 euros par personne.

Globalement, environ 700 fondations peuvent aujourd'hui être considérées comme étant d'utilité publique. Ces chiffres sont dans l'ensemble restés stables ces dernières années. Les fondations privées d'utilité personnelle ont enregistré un léger recul. Quant aux buts, la situation observée en Autriche ressemble à la situation internationale : ces fondations s'engagent surtout dans les domaines du « social », de la « formation et la recherche », de la « culture, du sport et des loisirs » ainsi que dans le domaine de la « santé ».

#### DANS QUELLE DIRECTION LA PHILANTHROPIE DES FONDATIONS ÉVOLUE-T-ELLE ?

En Autriche, le débat sur le rôle social de la philanthropie et des fondations comme acteurs de la société civile n'a été engagé que récemment et timidement. Le principe de base, « richesse oblige », qui dans d'autres pays européens tels que l'Allemagne et la Suède a un fort ancrage historique, ne fait qu'émerger en Autriche.

Le fait que seule une minorité des fondations poursuive des buts philanthropiques est (au moins en partie) dû aux conditions-cadres du droit civil et fiscal en vigueur. Les lois fédérales et régionales en matière de fondations perçues comme rigides et obsolètes ainsi que les désavantages du droit fiscal fédéral autrichien imposés aux fondations donatrices non reconnues directement d'utilité publique sont des freins concrets. De plus, il manque de modèles connus du public et d'exemples de fondateurs et fondatrices.

Nos enquêtes menées à la faculté d'économie de l'Université de Vienne montrent qu'il existe un potentiel pour accroître l'engagement philanthropique sous forme de fondations. L'avenir du secteur autrichien des fondations et l'importance de l'engagement d'utilité publique en général dépendent cependant surtout de la volonté politique d'aménager des conditions-cadres de droit civil et fiscal qui encouragent l'engagement

privé. Cela concerne d'une part les fortunes qui ont entre-temps été intégrées dans des fondations de droit privé et d'autre part des fortunes hors du secteur des fondations privées. Pour les organisations du secteur à but non lucratif, les fondations d'utilité publique constituent aussi une forme juridique attrayante qui a des implications de gouvernance spécifiques (p. ex. absence de membres).

En ce qui concerne les fondations d'utilité publique existantes, on constate qu'elles sont très peu mises en réseau et que les coopérations sont pratiquement absentes.<sup>31</sup> Seules quelques fondations présentent leurs activités à un public plus large et rares sont celles qui disposent d'un site Web officiel. Elles ne peuvent donc pas réellement avoir une fonction de modèle pour d'autres fondations. A ce jour, très peu d'intermédiaires se focalisent spécifiquement sur les fondations, soutiennent la mise en réseau et la professionnalisation des fondations d'utilité publique et facilitent leur communication vers l'extérieur. En résumé, on peut donc dire que le secteur des fondations d'utilité publique en Autriche n'a pas d'identité collective.

Fin 2014, la création de la Fédération des fondations d'utilité publique (Bund gemeinnütziger Stiftungen) en Autriche a constitué un premier pas dans cette direction. Le but est de « promouvoir le secteur des fondations d'utilité publique en Autriche en défendant ses intérêts, d'encourager le développement de conditions-cadres favorables à l'action des fondations et de favoriser un nouvel engagement citoyen ». <sup>32</sup> En mars 2015, le gouvernement fédéral autrichien a adopté une initiative en vue d'améliorer les conditions-cadres juridiques applicables aux fondations d'utilité publiques, respectivement d'introduire une nouvelle loi pour promouvoir l'engagement citoyen. Elle est en cours de préparation mais fait encore l'objet d'une élaboration détaillée

## UNE NOUVELLE FÉDÉRATION POUR L'UTILITÉ PUBLIQUE



Entretien avec Dr Marisa Mühlböck  
Directrice de la Julius Raab Stiftung  
et membre du comité de la Fédération  
des fondations d'utilité publique

### Que pensez-vous de la situation actuelle de l'utilité publique en Autriche ?

Différentes études ont montré qu'il existe en Autriche une forte conscience de l'engagement lorsqu'il est question d'agir pour le bien commun. Les chiffres parlent d'eux-mêmes, aussi bien dans le domaine entrepreneurial que dans le domaine privé. Ainsi, les dons augmentent d'année en année, l'engagement bénévole et le volontariat sont largement répandus (presque un/e Autrichien/ne sur deux s'engage à titre bénévole) et la très grande majorité des entreprises autrichiennes (près de 95 %) s'engagent pour la société dans le cadre d'une ou de plusieurs actions. Cependant, nous sommes en retard dans le domaine des fondations d'utilité publique. Chez nous, les dépenses engagées par les fondations s'élèvent à 3 euros par habitant seulement (alors qu'en Suisse ce montant est de 160 euros par habitant).

### Avec la Julius Raab Stiftung, vous faites partie des initiateurs de la Fédération des fondations d'utilité publique en Autriche. Comment cette idée a-t-elle vu le jour ?

A la Julius Raab Stiftung, nous nous consacrons au développement de notre modèle économique et social, celui de l'économie sociale de marché, modèle jusqu'ici couronné de succès. Aujourd'hui cependant, nous sommes confrontés à des défis majeurs. Et il est clair que l'Etat et l'économie ne sauraient les relever seuls. Une société civile développée et responsable est donc le mot d'ordre. Un secteur d'utilité publique peut constituer un instrument essentiel pour augmenter le potentiel de la société civile sans pour autant lui ôter son indépendance. A ce jour toutefois, l'Autriche n'offre pas les conditions-cadres appropriées à un secteur de fondations d'utilité publique efficace. En collaboration avec de nombreuses autres

organisations et des personnes engagées, nous encourageons une nouvelle culture de la fondation. Cette volonté a eu pour conséquence logique la création d'une nouvelle association des fondations. Parmi ses promoteurs, il s'est constitué un réseau qui va bien au-delà des frontières idéologiques et qui englobe des partenaires de domaines très divers.

### Quel est le but de la nouvelle association ?

La Fédération des fondations d'utilité publique vise à promouvoir le secteur des fondations d'utilité publique en Autriche en défendant ses intérêts et encourage le développement de conditions-cadres qui favorisent l'action des fondations d'utilité publique. Le but est que l'Etat, l'économie et la société civile contribuent ensemble à trouver une solution aux grands défis sociaux. Il ne faut pas renoncer plus longtemps aux ressources et à la force d'innovation d'un secteur de fondations d'utilité publique développé. L'Autriche a besoin d'un large consensus politique et social pour promouvoir un climat favorable aux fondations.

### Comment modifier les conditions-cadres en faveur des fondations d'utilité publique en Autriche ?

Il s'agit surtout d'une nouvelle culture de la fondation. Par l'information et un travail de réseautage au sein de l'association mais aussi au-delà, notamment par le biais des relations publiques, nous souhaitons montrer comment les fondations d'utilité publique contribuent au bien commun aujourd'hui déjà et qu'il reste un potentiel inexploité. Dans ce contexte, nous nous adressons aussi bien au grand public qu'aux décideurs politiques et surtout aux fondateurs et fondatrices (potentiels). Dans ce contexte, nous veillerons aussi à avoir une assurance qualité adéquate.

Sur le plan juridique, une loi fédérale sur la promotion de l'engagement citoyen simplifiera la création de fondations d'utilité publique. Une révision de la loi fédérale actuelle sur les fondations et les fonds ainsi que des modifications dans le domaine du droit fiscal et de la fiscalité sont nécessaires. Grâce à la fédération, nous nous exprimons d'une voix forte et unie et ensemble nous souhaitons faire plus pour l'Autriche.

20 Cf. notamment Jakob Dominique, Situation et avenir de la « Fondation européenne » – Un droit européen des fondations et d'utilité publique a-t-il des chances de réussir ?, in : Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (édit.), Rapport sur les fondations en Suisse 2014, pp. 19 ss.

21 Cf. [http://www.efc.be/news\\_events/Pages/Foundations-denied-freedom-of-movement-across-Europe.aspx](http://www.efc.be/news_events/Pages/Foundations-denied-freedom-of-movement-across-Europe.aspx).

22 Pour plus de détails, voir Jakob Dominique, Situation et avenir de la « Fondation européenne » – Un droit européen des fondations et d'utilité publique a-t-il des chances de réussir ?, in: Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (édit.), Rapport sur les fondations en Suisse 2014, pp. 19 ss.; ainsi que Der Kommissionsvorschlag für eine Europäische Stiftung (Fundatio Europaea) – Streifzug durch eine europäische Kulissenlandschaft?, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 2013, 1 pp. ss.

23 [http://www.efc.be/news\\_events/Pages/European-Commission-halts-negotiations-on-the-European-Foundation-Statute-%E2%80%93-What%E2%80%99s-next.aspx](http://www.efc.be/news_events/Pages/European-Commission-halts-negotiations-on-the-European-Foundation-Statute-%E2%80%93-What%E2%80%99s-next.aspx)

24 Cf. <http://www.statewatch.org/analyses/no-171-fafp-report.pdf>.

25 Plus d'informations sous : [http://www.efc.be/programmes\\_services/advocacy-monitoring/Taxation-and-foundations/Pages/VAT-issues.aspx](http://www.efc.be/programmes_services/advocacy-monitoring/Taxation-and-foundations/Pages/VAT-issues.aspx).

26 Cf. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/key\\_documents/communications/com\\_2011\\_851\\_de.pdf#comm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/key_documents/communications/com_2011_851_de.pdf#comm).

27 Voir <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0112&from=EN>.

28 Cf. <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp>

29 Cf. [www.dafne-online.eu](http://www.dafne-online.eu) et [www.efc.be](http://www.efc.be).

30 Schneider Hanna/Millner Reinhard/Meyer Michael, Die Rolle der Gemeinnützigkeit in österreichischen Stiftungen, Working Paper Wirtschaftsuniversität Wien, Vienne 2010.

31 Les Sinn-Stifter, un regroupement de plusieurs fondations d'utilité publique constituent une exception, voir également <http://sinn-stifter.org/>.

32 Cf. Barman Emily, What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector, in: *Voluntas*, Jg. 18, 2007, p. 112.



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Zentrum für Stiftungsrecht

# Save the Date

---

Tagung

## 4. Zürcher Stiftungsrechtstag: Universum Stiftung

**Freitag, 17. Juni 2016, 9.00 bis 17.30 Uhr, Universität Zürich-Zentrum**

Tagungs- und Diskussionsleitung: Prof. Dr. Dominique Jakob

---

Weitere Informationen unter :

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



SOUS LA LOUPE :

# L'IMPACT DES FONDATIONS

## 1. L'IMPACT, DE QUOI S'AGIT-IL ?

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

### IMPACT ET EFFICACITÉ

Pratiquement tous les articles publiés aujourd'hui sur l'importance, le mode de fonctionnement ou la perception du secteur à but non lucratif thématisent les notions d'effet, d'efficacité ou d'impact. Mais, même dans les publications scientifiques, ces termes ne sont que très rarement définis. Ils sont en revanche utilisés combinés à d'autres termes tels que la mesure de l'impact, l'orientation vers les résultats, l'impact investing, etc., qui, eux, sont définis plus précisément. Le recours à des méthodes quantitatives pour mesurer l'impact fait aujourd'hui l'objet d'une attention accrue et il s'agit là d'un nouveau défi pour les organisations à but non lucratif (OBNL). De fait, les OBNL ont toujours mesuré leurs résultats, mais les motifs à l'origine de ces mesures ont changé.<sup>33</sup> Par exemple, la preuve de l'utilité sociale des offres ou l'efficacité financière étaient par le passé des objectifs de la quantification. D'un point de vue historique, on constate qu'en période d'incertitude ou de mutation les OBNL ont toujours été soumises à des formes de mesure et que celles-ci reflètent en général les controverses en cours sur l'attitude de la société à l'égard du secteur des OBNL.<sup>34</sup> Aujourd'hui, l'exigence de mesure de l'efficacité des OBNL traduit une perception modifiée de la part de la société : les OBNL sont notamment tenues de fournir la preuve de leur légitimité.<sup>35</sup> La mesure de l'impact leur permet de répondre à la question cruciale posée à la philanthropie : « Notre action fait-elle une différence ? »

Avant d'examiner quelques-uns des défis liés à l'exigence de résultats, il importe de distinguer les différentes notions entrant en ligne de compte et de tenter de les définir.

Il s'agit d'abord de distinguer la notion d'impact de celle d'efficacité. L'action des médicaments illustre parfaitement cette distinction : un médicament a un impact – ou effet – lorsqu'il a une influence démontrable sur certaines fonctions de l'organisme. Mais il est efficace lorsqu'il influence l'évolution d'une maladie dans le sens souhaité. L'impact peut donc prendre une forme souhaitée ou au contraire indésirable, alors que l'efficacité n'est que le reflet des effets souhaités.

S'agissant de la gestion des OBNL, l'impact est la part du succès de l'organisation qui satisfait les besoins des groupes cibles.<sup>36</sup> L'impact se rapporte donc toujours aux résultats des prestations des OBNL. La preuve de l'effica-

citée est faite lorsque les groupes cibles estiment avoir bénéficié du processus global d'élaboration des prestations des OBNL. Ainsi, le succès d'une OBNL ne peut jamais être identifié avec exactitude et sans équivoque, mais il peut être explicité par diverses approches et le débat.<sup>37</sup> Mesurer l'impact implique que l'analyse ne se limite pas aux activités des OBNL, mais qu'elle englobe aussi les bailleurs de fonds et les destinataires.<sup>38</sup>

Si, on l'a mentionné plus haut, l'impact est défini comme étant le résultat des prestations des OBNL, le cadre de référence s'étend inévitablement au-delà de l'organisation même pour concerner la société dans son ensemble et aboutit à des systèmes d'évaluation complexes. Les défis correspondants sont examinés ci-après, suivis d'une description de l'utilité de l'orientation vers les résultats.

#### LES DÉFIS LIÉS À L'ORIENTATION VERS LES RÉSULTATS

Les OBNL se distinguent essentiellement des entreprises par le fait que leur but principal est non pas la réussite économique, mais la réalisation d'un objectif, ce qui complique considérablement l'évaluation de la création de valeur et du succès des OBNL. Bien qu'il ne fasse aucun doute que les OBNL créent de la valeur, il ne s'agit en général pas de valeur économique.<sup>39</sup> Les OBNL ont jusqu'ici contourné ce problème en se concentrant sur les intrants et les extrants lors de la rédaction de leurs rapports. Dans ces domaines, il est possible de consigner des données comptables, parfois monétaires, telles que les coûts de la recherche de fonds ou les coûts par personne soutenue, par exemple. Mais si un OBNL souhaite passer de l'attitude « notre action aura bien un effet » à celle de « savoir ce qui est efficace et a un impact », une justification comptable des résultats qualitatifs s'impose. Comme le montre la figure, des informations sur l'impact ou l'efficacité ne peuvent être obtenues qu'à l'aide d'indicateurs ou d'estimations. L'impact se compose d'un effet direct auprès des destinataires (effets attendus, en anglais outcome) et d'un effet indirect (impact systémique) pour la société.<sup>40</sup> Plus on cherche à comprendre la contribution réelle de l'OBNL à l'égard de son but, plus il est difficile et complexe de la mesurer. Plusieurs défis entrent en jeu :

#### • Attentes et perspectives divergentes

L'efficacité des OBNL n'est jamais univoque mais est toujours fonction du point de vue de l'observateur.<sup>41</sup> Un donateur a fondamentalement d'autres attentes vis-à-vis de la prestation d'une OBNL qu'un sponsor, et son appréciation de la prestation diffèrera aussi de celle du destinataire, etc. Ce sont surtout les différents bailleurs de fonds des OBNL qui sont à l'origine de l'importance croissante accordée à la notion d'impact.

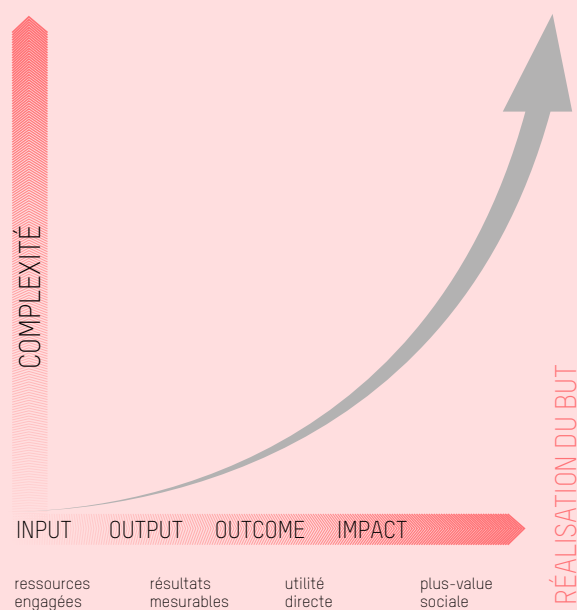
Aujourd'hui, les exigences de l'Etat, mais aussi les fondations privées et les donateurs, vis-à-vis des OBNL ne cessent d'augmenter. De nouvelles approches philanthropiques comme la *venture philanthropy*, le *mission investing* et la « gestion orientée sur les résultats » ont redéfini le rôle des bailleurs de fonds.<sup>42</sup> Ceux-ci s'impliquent davantage, investissant non seulement un capital financier, mais aussi d'autres ressources telles que des infrastructures, un carnet d'adresses ou un savoir-faire. Ils attendent un résultat tangible en contrepartie de leur soutien. Le don est devenu un investissement. La mesure de l'impact gagne de ce fait en complexité car il s'agit de mesurer d'une part les objectifs par le donateur et d'autre part la réalisation des objectifs des OBNL sans que ces deux types d'objectifs soient forcément identiques.

#### • Complexité de la mesurabilité

Selon un principe de management, on ne peut contrôler que ce qui est mesurable. Pour pouvoir mesurer les résultats d'un projet (extrants (output), effets attendus (outcome) et impact systémique), il faut d'abord procéder à une standardisation. Il s'agit de définir au préalable ce que l'on souhaite mesurer et pour en tirer quel enseignement.<sup>43</sup> Si l'octroi d'un soutien n'est pas assorti de la définition d'un objectif commun entre le donateur et l'OBNL, la mesure de l'impact ne fournira pas de résultats cohérents.

#### COMPLEXITÉ DE L'ORIENTATION VERS LES RÉSULTATS

Source : schéma établi par l'auteur



Bien que la résolution des problèmes sociaux soit complexe et que des effets indésirables soient pratiquement inévitables, il faut simplifier pour pouvoir mesurer l'efficacité. Dans ce contexte, les cadres logiques (cf. figure ci-dessous) sont un instrument utile:<sup>44</sup> ils reposent sur les relations de cause à effet et permettent de décrire avec des mots les conséquences attendues d'un projet et de rapporter celles-ci aux prestations prévues. En outre, le travail à l'aide de cadres logiques simples facilite le déploiement et l'adaptation de projets à un contexte différent.

• **Générer des avantages pour sa propre organisation**

Vouloir répondre à la question de l'impact n'a de sens que si les enseignements qui en résultent sont ensuite pris en compte. Si l'évaluation s'achève avec la présentation des résultats finaux, l'impact et surtout sa mesure ne sont plus que des alibis, par ailleurs consommateurs de temps et de ressources. Le premier objectif de la mesure de l'impact doit donc être non pas la satisfaction d'une attente du public, mais le développement de ses propres compétences. Un effet ou impact ne peut être prouvé que dans un cadre comparatif.<sup>45</sup> C'est pourquoi la mesure de l'impact ne devrait pas être considérée comme une tâche unique à réaliser au terme du projet, mais doit être effectuée en continu ou à des dates fixes pendant le déroulement du projet. Il est alors possible de mettre en évidence une évolution et de modifier si nécessaire le plan du projet.<sup>46</sup>

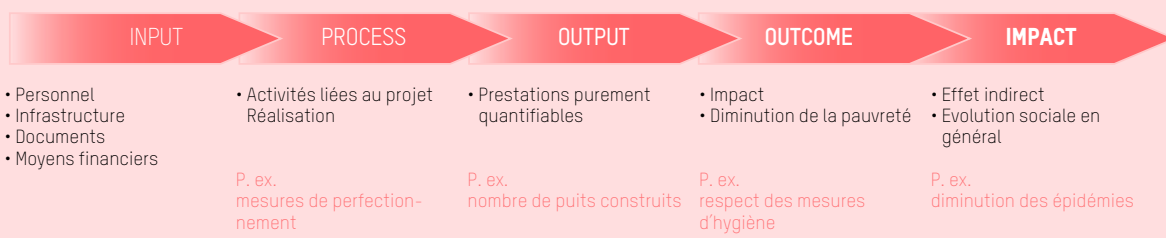
**DES EFFETS POSITIFS POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES**

Malgré toutes les difficultés et les pièges susceptibles de survenir lors du passage d'une orientation prestations à une orientation résultats, il n'y a pas d'alternative si l'on souhaite accroître l'impact et l'efficacité. Toutes les parties prenantes retirent en effet des avantages d'une évaluation de projet impliquant donateurs, OBNL et destinataires.<sup>47</sup> En plus d'une meilleure compréhension mutuelle, les personnes impliquées bénéficient d'effets d'apprentissage qui pourront leur être utiles dans d'autres projets. Les donateurs, par exemple, sont souvent confrontés au dilemme de poursuivre ou d'arrêter leur soutien à un projet. Il leur sera plus aisé d'évaluer un projet s'ils disposent de valeurs empiriques de mesures antérieures qui comprennent davantage d'indicateurs que le seul nombre de personnes soutenues.

Certes, l'orientation vers les résultats représente un surcroît de travail pour les OBNL. Mais cet effort est justifié lorsque la mesure de l'efficacité est intégrée dans le développement organisationnel et qu'elle contribue à améliorer l'impact de l'OBNL dans son ensemble.<sup>48</sup>

Enfin, pour les destinataires, cette démarche permet de mieux comprendre la complexité des projets et de développer de nouvelles approches permettant de mieux en tenir compte.

**CADRE LOGIQUE** (Source : schéma établi par l'auteur)



## 2. CONTRÔLE VERSUS CONFIANCE : ÉVALUATION DES PROJETS DE SOUTIEN

Contribution d'invité

Rafael Wyser

Rafael Wyser est collaborateur scientifique au Centre d'Études de la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle.

Il existe peut-être encore dans le secteur des OBNL quelques derniers bastions qui échappent aux principes de l'économie privée, telles l'obligation de rendre des comptes et l'efficacité organisationnelle. Cette évolution se traduit par un changement de vocabulaire : on parle non plus de dons et de subsides, mais d'investissements, et la philanthropie devient *venture philanthropy* lorsqu'elle recourt à des principes entrepreneuriaux qui impliquent systématiquement de mesurer les résultats. Dans la « société de contrôle » qui est la nôtre, où le risque cède le plus souvent la place au contrôle, les OBNL sont tenues de rendre compte de leurs activités en évaluant leurs projets, et d'améliorer en permanence l'efficacité et l'efficacité de leur organisation.

### ÉVALUATION DES PROJETS

La tendance à l'évaluation n'épargne pas les représentants et représentantes des fondations qui sont concernés par cette évolution, au même titre que les OBNL opérationnelles recevant des fonds. La constellation particulière résultant d'un projet de soutien nécessite de considérer l'évaluation de façon détaillée. Parallèlement aux difficultés courantes d'ordre général, entre autres du fait de la définition souvent peu précise du succès, ou des difficultés à mesurer les effets, l'évaluation des projets des OBNL se heurte à d'autres défis.

Lorsqu'une fondation donatrice accorde des subsides à une organisation partenaire, une relation de délégation se met en place entre les deux acteurs. L'organisation partenaire devient active sur le plan opérationnel pour la fondation donatrice et se mobilise pour atteindre le but de cette fondation ou le bénéfice visé chez le destinataire. Deux difficultés se présentent : d'une part, la fondation donatrice subit un déficit d'information car elle est absente lors de l'élaboration concrète de la prestation ; d'autre part, les deux OBNL ne peuvent pas conclure automatiquement que leurs intérêts convergent pleinement. La fondation donatrice se voit donc dans l'obligation de contrôler, plus ou moins dans le détail, les activités de l'organisation partenaire qu'elle soutient.

Dans ces circonstances, l'évaluation des projets soutenus débouche le plus souvent sur des résultats imprécis. Soit parce que certains aspects ne sont pas mesurables (quelle est, par exemple, la valeur de la promotion artistique et

comment la mesurer ?), soit parce que, du fait de la relation de délégation, l'organisation partenaire exerce une grande influence sur le résultat de l'évaluation. Si l'évaluateur ne dispose pas de toutes les données pertinentes, des distorsions risquent de se produire lors de l'évaluation. Il n'est pas non plus exclu que l'organisation partenaire adopte une posture stratégique si elle craint des conséquences négatives de la part de la fondation donatrice. Dans ce contexte, la prémisse selon laquelle l'évaluation met en évidence le succès d'un projet est mise à rude épreuve.

### LA CONFIANCE, MÉCANISME ALTERNATIF DE PILOTAGE

La confiance comme mécanisme de pilotage est de plus en plus à l'ordre du jour en économie. Elle est considérée comme un réel facilitateur dans les relations économiques. Lorsque les partenaires d'un échange peuvent se fier à la parole de leur interlocuteur, la charge de travail due à d'autres mesures est allégée. Arrow (1974), dans ses descriptions du rôle social de la confiance, attribue même à l'absence de confiance le sous-développement de certaines économies.<sup>49</sup>

L'évaluation des projets sert, entre autres, à vérifier les activités et la réalisation des objectifs des OBNL soutenues. Comme les évaluations occasionnent des coûts non négligeables, les fondations donatrices ne peuvent et ne veulent que très rarement évaluer toutes leurs activités. La confiance est donc, intentionnellement ou non, un mécanisme de pilotage complémentaire qui s'ajoute aux mécanismes de contrôle habituels.

De ce fait, la fondation donatrice se trouve confrontée à deux questions clés liées à l'évaluation de projets : tout d'abord, elle doit décider dans quelle mesure elle souhaite évaluer le projet ; la fondation est intéressée à se servir de l'évaluation pour autant qu'idéalement celle-ci contribue à la réalisation de son but. Ensuite, la confiance étant elle-même un mécanisme de pilotage, la question est de savoir s'il est possible d'établir, et si oui sous quelle forme, une relation de confiance active entre la fondation donatrice et l'organisation partenaire, cette relation pouvant contribuer à la réussite du projet.

Cela vaut la peine de répondre à ces questions pour plusieurs raisons. Partant du principe que la confiance est,



jusqu'à un certain point, tout aussi efficace que d'autres mécanismes de contrôle, cette démarche permet d'économiser des coûts et d'allouer les fonds ainsi libérés au projet. En outre, des relations de confiance permettent de réduire la complexité des relations contractuelles. La fondation se voit moins contrainte de régler tous les impondérables par la voie contractuelle afin de protéger ses subsides. L'organisation partenaire bénéficie ainsi d'une marge de manœuvre accrue pour réaliser des activités liées au projet. Elle peut mettre ses compétences au service des objectifs du projet selon les besoins du moment, ce qui profite aux destinataires des prestations. Enfin, la confiance favorise la transparence des échanges entre la fondation donatrice et l'organisation partenaire. Dans la mesure où elle peut en estimer les conséquences pour elle, l'organisation partenaire n'hésitera pas à parler ouvertement de ses erreurs avec la fondation donatrice.

entre fondation donatrice et organisation partenaire permet de mettre en place une communication transparente et une culture d'apprentissage des erreurs, ce qui contribue à pallier le déficit d'information entre les deux acteurs, même sans activités d'évaluation. En accordant sa confiance à l'organisation partenaire, la fondation donatrice lui concède également une plus grande marge de manœuvre. L'organisation partenaire dispose alors de davantage de possibilités pour exploiter ses compétences dans le cadre du projet. De plus, sans y renoncer complètement, ce type d'évaluation ne se berce pas de l'illusion de pouvoir mesurer et contrôler tous les processus sociaux. Enfin, il y a moins de risque que des contrôles rigoureux ne menacent la motivation intrinsèque de l'organisation partenaire, ce qui est un grand avantage pour les destinataires, et en définitive aussi pour la fondation donatrice elle-même.

#### NOUVELLES APPROCHES POUR L'ÉVALUATION DE PROJETS

Lorsqu'une fondation donatrice aborde la question de l'évaluation des projets qu'elle soutient, elle a tout intérêt à adopter une approche large. Dans la mesure où la démarche doit reposer non seulement sur des instruments de contrôle, mais aussi sur des mesures propres à susciter la confiance, le processus d'évaluation requiert une planification minutieuse. Il doit comprendre l'examen des requêtes, les activités d'évaluation post-contractuelles ou encore les entretiens en cours de projet et les indicateurs de mesure de l'impact. Il importe par ailleurs de coordonner toutes les activités. L'examen détaillé des requêtes permet à la fondation donatrice de s'assurer de la compétence et de la fiabilité de la future organisation partenaire. Sur cette base, il est possible de renforcer la relation de confiance en cours de projet et d'accorder une plus grande marge de manœuvre stratégique, celle-ci constituant un mécanisme de pilotage complémentaire. Lorsque la fondation donatrice fait constamment davantage confiance à l'organisation partenaire, que celle-ci légitime (ou non) par son comportement, le climat de confiance se renforce progressivement. Si elle souhaite vérifier l'adéquation de ses crédits de confiance, la fondation donatrice peut recourir à des activités d'évaluation ciblées. Un concept global d'évaluation intègre tous ces aspects et les coordonne.

#### LES AVANTAGES D'UNE ÉVALUATION COMPLÈTE DES PROJETS

L'évaluation des projets de soutien est complexe et, indéniablement, le risque existe que les coûteuses activités d'évaluation restent sans effet. Un système élargi d'évaluation reposant aussi bien sur des instruments de contrôle que sur la confiance soutient de façon idéale la réalisation des objectifs car il tient compte des défis propres au projet soutenu. Le bon dosage entre contrôle et confiance contribue non seulement au succès du projet, mais il aide aussi à contenir les coûts. La confiance

### 3. LA MESURE DE L'IMPACT OPTIMISE L'ACTION DES FONDATIONS



Entretien avec prof. Dr Otfried Jarren, Professeur à l'IPMZ (Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung), Université de Zurich

#### Dans quelles circonstances une fondation est-elle efficace selon vous ?

L'impact d'une fondation et de ses activités est essentiellement évalué par les organes de la fondation d'une part et par sa direction d'autre part. Ces deux entités fixent les objectifs à long terme de la fondation et de tous les projets importants à court et à moyen terme et elles définissent les mesures à mettre en œuvre. De manière implicite, mais souvent aussi explicite, des attentes sont formulées quant aux objectifs à atteindre, aux résultats – et donc aussi aux effets attendus. Les fondations sont parfois soumises à une auto-évaluation, mais justement pas à une évaluation externe. La direction de la fondation est tenue de rendre des comptes aux organes de la fondation ; des objectifs d'impact sont possibles mais pas obligatoires. Par ailleurs, les effets ne sont pas toujours directement identifiables, immédiatement ou à moyen terme. L'impact peut aussi consister en des impulsions données à long terme à l'adresse d'autres entités (fondations, privés, État) en faveur d'un objectif ou d'un projet. Mesurer cet impact et identifier l'importance de l'action d'une fondation par rapport aux activités d'autres acteurs est particulièrement difficile pour des thématiques sociales complexes telles que la politique éducative par exemple. Le succès d'une mesure ou d'une décision n'est pas toujours imputable aux seuls projets d'une fondation. L'effet résulte souvent de l'action combinée de plusieurs intervenants et dépend aussi de facteurs contextuels.

#### Quels sont les différents aspects de l'impact global d'une fondation ?

La notion d'impact n'est pas facile à définir et seule une approche empirique permet de la saisir. On pourra, par exemple, distinguer les effets à court, à moyen et à long terme de différents projets, de différents programmes ou de l'action globale d'une fondation sur des individus, des groupes ou des communautés. Mais les effets peuvent aussi se rapporter à des attitudes, à des valeurs ou à des comportements. Une stratégie de communication intensive peut certes mener aussi à un changement d'attitude, mais elle n'entraîne pas nécessairement une mutation

en profondeur des valeurs, voire du comportement. Par ailleurs, par des communications connexes, des tiers peuvent générer des effets indirects. Tout acteur qui aspire au changement doit donc être pleinement conscient des objectifs à atteindre. Qu'elles souhaitent réaliser leurs objectifs directement ou indirectement (par le biais de coopérations notamment), les fondations doivent en être conscientes et mettre en œuvre des mesures adéquates. Il faut aussi tenir compte des possibilités de mesurer l'effet visé et ne pas perdre de vue que les coûts d'une analyse d'effet empirique doivent rester pertinents par rapport aux dépenses de la fondation. Des analyses d'effet exhaustives sont tout au plus judicieuses pour de grands projets et pour des projets à moyen et à long terme. Mais rien ne s'oppose, bien sûr, à une réflexion systématique sur l'impact du travail de la fondation et au suivi formel des différentes étapes des projets au moyen d'évaluations.

#### Pourquoi les fondations doivent-elles vérifier leur impact ?

Il faut ici distinguer deux situations. Les fondations qui sont tributaires de dons ou d'un soutien externe pour réaliser leur but ne sont pas seulement évaluées en fonction de l'efficacité et de l'efficacités de leur travail, mais aussi sous l'angle de leur « potentiel de réussite », à savoir l'impact découlant de la réalisation des objectifs. Le potentiel d'impact est donc pertinent car lié à des promesses d'effets ou de prestations.

Les autres fondations ne sont pas tenues de réaliser une auto-évaluation mais celle-ci est conseillée. Car les mesures de l'impact sont toujours utiles pour optimiser l'action de la fondation : lorsqu'une mesure ou un projet s'est avéré particulièrement efficace, on pourra la ou le répéter (ou le cas échéant l'abandonner). Une action planifiée implique obligatoirement de formuler clairement les projets et de définir de façon univoque les objectifs et les effets visés. Il convient ensuite, dans le cadre de l'évaluation, de vérifier pourquoi les objectifs visés n'ont pas été atteints ou l'ont été en partie seulement. Fixer des objectifs et définir des mesures devrait faire partie des activités quotidiennes de toute fondation de qualité. Des questionnements sur la nature de l'impact interviennent alors naturellement.

#### En quoi mesurer l'impact est-il utile aux fondations ?

Dans le cadre de la gestion d'une fondation opérationnelle, les organes de la fondation et sa direction doivent partager une compréhension commune des objectifs à atteindre et des ressources à allouer. Les ressources étant toujours limitées, celles-ci doivent être utilisées de manière sélective ; des questions tant d'efficacité que d'efficacités se posent donc toujours. L'évaluation d'axes d'intervention, de programmes ou de mesures

individuelles est un outil de conduite à la disposition de la direction de la fondation. De plus, des évaluations effectuées à un rythme régulier et une réflexion sur les conditions de la réussite ou de l'échec font progresser le processus stratégique à tous les niveaux. Cette démarche est en principe possible dans le cadre d'un projet ou d'un programme. On pourra limiter la charge de travail en confiant l'évaluation d'un projet, d'un cluster ou d'un programme à des spécialistes externes disposant de compétences en recherche sociale. Ces évaluations partielles ne sont réalisables que pour un volet de programme ou de projet et ont un caractère exemplaire. Résultats et conclusions peuvent ensuite être discutés en termes généraux avec l'ensemble des collaborateurs et avec les organes de la direction. Mais il importe aussi que s'établisse une culture de l'auto-évaluation contribuant à une réflexion sur les techniques et les modes de travail ainsi que sur leurs possibilités et limites. Les processus nécessaires demeurent simples et ne doivent être appliqués qu'une seule fois par an, par exemple pour la préparation du processus stratégique.

#### Comment introduire les résultats de la mesure de l'impact dans la communication ?

Les fondations qui sont tributaires de partenaires, de bailleurs de fonds ou d'un soutien externe évoqueront leur volonté et leur capacité à créer un impact (en partenariat). Dans la communication interne, une culture de l'évaluation bien établie est un instrument de compréhension des objectifs et des mesures de leur réalisation. Elle permet aussi de mieux comprendre ce qu'est ou doit être la nature de l'impact et la manière de mesurer ce dernier.

## 4. 10 CONSEILS POUR MESURER L'IMPACT DES FONDATIONS DE PETITE TAILLE

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

La mesure de l'impact est devenue un standard international pour l'évaluation des prestations des OBNL. En Suisse aussi, cette question fait l'objet d'une attention accrue. De nombreuses fondations, surtout celles dotées d'un petit budget, se demandent toutefois s'il est justifié d'allouer des moyens pour mesurer l'impact et quel bénéfice elles peuvent retirer de cette démarche.

On aurait tort de ne considérer la mesure de l'impact que comme un exercice extrêmement complexe. Il s'agit plutôt d'envisager l'orientation vers des résultats comme un principe propre à guider l'orientation stratégique de l'activité et l'allocation des fonds de la fondation. Ce n'est pas seulement en le mesurant que l'effet devient réalité, mais il s'accroît s'il est pris en compte dès la sélection des projets.

Les recommandations ci-après devraient aider les fondations de petite taille (donatrices ou opérationnelles) à intégrer l'orientation vers des résultats dans leurs activités.

### 1. RÉFLÉCHISSEZ AUX CONSÉQUENCES DE VOS ACTIVITÉS

Chaque projet et chaque décision de soutien présupposent un effet ou un impact souhaité. Mais celui-ci demeure souvent implicite et non formulé. Le premier pas essentiel vers l'orientation résultats est donc la formulation explicite et la communication des effets escomptés. La forme la plus simple est celle d'une affirmation du type « Si A, alors B » : « Si nous donnons la possibilité à des enfants issus de familles en situation précaire d'avoir des loisirs pendant leurs vacances, alors ils en retireront de nouvelles forces et des impulsions qui les aideront à sortir du cycle de la pauvreté. »

### 2. METTEZ AU POINT UN SCHEMA D'ÉVALUATION UNIFORME

Rien ne consomme davantage de ressources que la conception de novo ou la « réinvention » de mesures de l'impact à chaque projet ou programme. Réfléchissez à quelques indicateurs pertinents, chiffrés ou qualitatifs, que vous pouvez suivre dans tous vos projets. Il peut s'agir de facteurs quantifiables « hard » (p. ex. le nombre de participants satisfaits à un cours), mais aussi de critères qualitatifs « soft » (p. ex. les rapports succincts des participants). Les déclarations concernant l'effet ne peuvent en fin de compte être évaluées que dans un cadre comparatif et vous acquerrez avec le temps une certaine pratique de la mesure de l'impact. Au début de votre

activité d'évaluation, il est donc judicieux de réfléchir à un cadre logique simple correspondant à votre fondation (cf. article à la p.26).

### 3. POSEZ DES HYPOTHÈSES RÉALISTES

Même dans le cadre de projets de grande envergure, il est souvent difficile de déterminer clairement l'ampleur de l'impact sur un groupe cible. Par exemple, l'encadrement parascolaire des élèves a sûrement une influence positive sur les résultats scolaires, mais ce n'est là qu'un facteur parmi bien d'autres. L'objectif de votre projet doit en principe être fixé au début pour être ensuite comparé avec les effets mesurés. Il convient donc de rester réaliste pour ne pas s'éloigner de ses propres attentes et de celles des personnes concernées.

### 4. N'EXIGEZ PAS PLUS QUE CE QUE VOUS POUVEZ RÉELLEMENT TRAITER

Il est clair que l'orientation vers les résultats accroît le travail administratif d'une fondation donatrice ou opérationnelle. Une réflexion préalable s'impose donc pour savoir de quelles procédures et de quelles informations vous avez vraiment besoin. N'utilisez que les instruments de mesure réellement utiles pour votre analyse. Sans quoi vous aurez toujours plus de données à votre disposition, mais pas d'enseignements à tirer. Si d'autres partenaires participent au projet, convenez au préalable avec

eux des documents à créer et des critères de mesure à suivre.

### 5. MESUREZ D'ABORD LES EXTRANTS (OUTPUTS), ENSUITE LES EFFETS

La mesure de l'impact repose sur la connaissance de ses propres prestations. Avant de commencer à mesurer l'impact, vous avez besoin d'un relevé de la prestation directement mesurable (p. ex. combien de bourses sont accordées chaque année, combien d'enfants ont suivi un cours de théâtre). Le tableau ci-après résume les différences observées dans l'orientation vers des résultats.

### 6. LA CONFIANCE AVANT LE CONTRÔLE

Les fondations de petite taille hésitent à avoir un contact trop étroit avec les partenaires qu'elles soutiennent car elles craignent une charge de travail trop élevée et que cette relation ne les engage pour l'avenir. Pourtant, et précisément dans une optique d'orientation vers les résultats, le fait d'avoir un contact régulier avec les partenaires soutenus et de recevoir de temps à autre des informations permet de ménager ses efforts. C'est aussi une source de motivation pour les collaborateurs de la fondation et les deux parties perdent moins de temps à documenter leurs travaux. S'agissant de la mesure de l'impact, investir dans une relation de confiance est souvent plus bénéfique qu'un contrôle rigide.

## ÉVALUATION DES PRESTATIONS, DES RÉSULTATS ET DES EFFETS <sup>50</sup>

	PRESTATIONS/EXTRANTS (OUTPUT)	RÉSULTATS (OUTCOME)	EFFETS/IMPACT (IMPACT)
<b>OBJECTIF</b>	Contrôle de la prestation	Mesure de l'efficacité du projet Évaluation du processus	Examen de la pertinence sociale du projet/des activités de la fondation
<b>QUESTION CLÉ</b>	Le projet a-t-il réalisé ce qui était prévu dans la requête ?	Quels sont les effets du projet et comment améliorer le résultat ?	Quelle plus-value sociale la fondation a-t-elle générée ?
<b>APPLICATION CONCRÈTE</b>	Tous les projets faisant l'objet d'une discussion	Projets appelés à être poursuivis, reproduits ou développés	Projets de grande envergure Cluster de projets
<b>FORME</b>	Compte rendu du projet	Compte rendu du projet ou étude annexe	Études scientifiques
<b>MOMENT DE LA RÉALISATION</b>	A la clôture En cours de projet si celui-ci dure plus longtemps	En cours de projet (pour les processus) ou à la clôture (pour les résultats)	A la clôture
<b>PERSPECTIVE</b>	Tournée vers le passé (que s'est-il passé ?)	Tournée vers l'avenir (que peut-on améliorer ?)	Tournée vers l'avenir (que peut-on améliorer ?)
<b>NIVEAU DES OBJECTIFS</b>	Objectifs de l'activité	Objectifs du projet Objectifs SMART découlant de la requête	Objectifs au niveau social
<b>OBJECTIFS SUPÉRIEURS</b>	Mesures découlant de la requête	Modèle logique du projet	Objectifs stratégiques de l'encouragement



## 7. INTÉRESSEZ-VOUS AUX EFFETS À LONG TERME (IMPACT DE TYPE SYSTÉMIQUE)

Dans le cadre de projets de faible envergure, le groupe cible lui-même n'identifie pas immédiatement l'impact. Bénéficiant d'un soutien financier de votre part, un jeune musicien se mettra rapidement à la recherche du prochain subsidé. Les enfants qui suivent cette année un atelier de bricolage et de créativité choisiront l'année prochaine un camp de foot. C'est souvent beaucoup plus tard que les personnes concernées prennent conscience de l'impact qu'a eu telle ou telle aide sur leur vie ultérieure. C'est pourquoi cela vaut la peine d'offrir des possibilités de feedback à plus long terme, par exemple sur votre site Web ou en vous adressant aux bénéficiaires plusieurs années après la fin du projet.

## 8. PRÉVOYEZ LE FINANCEMENT DE LA MESURE DE L'IMPACT

La mesure de l'impact a bien sûr un coût, même si la plus grande partie du travail est effectuée à titre bénévole. Il existe des recommandations sur la part des coûts liés à la mesure de l'impact par rapport aux coûts totaux d'un projet. Pro Helvetia recommande par exemple entre 3 et 10 % pour les projets culturels, la Fondation Zewo entre 0,5 et 2,5 % pour les projets de coopération au développement.

Mais ces valeurs de référence sont peu utiles pour les projets de moindre envergure. Il s'agit plutôt de déterminer

les projets qui méritent que l'on investisse pour en mesurer l'impact ou bien si, par exemple, une évaluation à plusieurs années d'intervalle peut suffire. Si vous tenez compte du conseil n° 5 donné ci-dessus, il est aussi possible à partir de l'output de poser un diagnostic de l'effet et de l'impact.

## 9. TIREZ PARTI DES ENSEIGNEMENTS DANS VOS DÉCISIONS FUTURES

L'orientation vers les résultats n'est efficace que si elle influe sur les décisions futures. Tenez compte des conclusions de la mesure de l'impact surtout lorsque vous devez prendre des décisions difficiles et impopulaires, par exemple lorsque le budget doit être revu à la baisse à la suite d'une diminution des rendements. L'impact atteint peut alors faire pencher la balance en faveur d'un projet qui contribue vraiment à la réalisation du but de la fondation.

## 10. PARLEZ DE VOS RÉSULTATS !

Il n'existe rien de plus satisfaisant que de pouvoir présenter la réussite d'un projet ou le succès d'une démarche de soutien. Utilisez les enseignements découlant de la mesure de l'impact pour convaincre d'autres personnes de la justesse de votre démarche. Un nouvel impact est d'ores et déjà garanti !

33 Cf. <http://www.stiftungsbund.at>.

34 Barman Emily, What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector, in: *Voluntas*, Jg. 18, 2007, pp. 101 ss.

35 Patton Michael, *Practical evaluation*, Newbury Park, 2003.

36 Schwarz Peter, Erfolgsorientierung in Nonprofit-Organisationen: Zur Konstruktion eines Modells, in: Blümle Ernst-Bernd / Pernsteiner Helmut / Purtschert Robert / Andessner René C. (édit.), *Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen*, Vienne, 2003, pp. 641 ss.

37 Murray Vic, Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations, in: Renz David & Associates (édit.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 3e édition, San Francisco 2010, pp. 431 ss.

38 Leat Diana, Grantmaking Foundations and Performance Measurement: Playing Pool?, in: *Public Policy and Administration*, 21(3), Glasgow 2006, pp. 25 ss.

39 Frumkin Peter, *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*, Chicago 1996.

40 United Way of America (édit.), *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. Alexandria 1996.

41 Herman Robert / Renz David, Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses, in: *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 2008, pp. 399 ss.

42 Letts Christine / Ryan William / Grossman Allen, Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists, in: *Harvard Business Review*, 75(2), 1997, pp. 36 ss.

43 Herman Robert / Renz David, Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses, in: *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 2008, pp. 399 ss.

44 Kehl Konstantin / Then Volker / Münscher Ralf, Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung, in: Helmut K. Anheier / Andreas Schröer / Volker Then (Hrsg.), *Soziale Investitionen*, Wiesbaden 2011, pp. 313 ss.

45 Herman Robert / Renz David, Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses, in: *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 2008, pp. 399 ss.

46 Buckmaster Natalie, Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations, *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 1999, pp. 186 ss.

47 Mayhew Frederick, Aligning for impact: The influence of the funder-fundee relationship on evaluation utilization, in: *Nonprofit Management & Leadership*, 23(2), 2012, pp. 193 ss.

48 Cf. LeRoux Kelly / Wright Nathaniel, Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 2010, pp. 571 ss.

49 Arrow Kenneth J., *The Limits of Organization*, New York 1974.

50 Von Schnurbein Georg / Timmer Karsten, *Die Förderstiftung*, 2e édition., Bâle 2015, p. 293 s.

# THÈMES ET TENDANCES

## 1. NOUVELLE ÉDITION DU SWISS FOUNDATION CODE

*Contribution d'auteurs* Prof. Dr Dominique Jakob et Matthias Uhl

### A PROPOS DE L'ACCUEIL REÇU PAR LE SWISS FOUNDATION CODE DANS LE SECTEUR DES FONDATIONS

Le Swiss Foundation Code a été publié en 2005. Il a été remanié une première fois en 2009 et enrichi d'un commentaire. Il paraîtra prochainement dans une « 3e édition » plus complète encore. L'accueil reçu à ce jour par le Code, à savoir son intégration dans la pratique et les milieux scientifiques, a fait l'objet d'une étude détaillée par les auteurs.<sup>51</sup> Les résultats de cette étude sont synthétisés ci-après.

Le Swiss Foundation Code est actuellement considéré comme le principal code de gouvernance des organisations à but non lucratif de Suisse. Il s'agit d'un instrument d'autorégulation bien établi, qui a acquis une renommée internationale. Son contenu s'adresse en premier lieu aux fondations donatrices dans le but d'offrir à leurs dirigeants une aide à la prise de décision et de les inciter à une « bonne gestion de la fondation ». En matière de cadre réglementaire institutionnel, il mise sur les bonnes pratiques et sur une autorégulation volontaire des acteurs. Ses « recommandations » se focalisent sur la constitution, la gestion, le soutien et le financement des fondations. Elles constituent également un ensemble de références, hiérarchisées, en matière de transparence, d'équilibrage des pouvoirs et d'efficacité. Le Code a pour but de normaliser la gouvernance des organisations à but non lucratif sous la forme de comportements types pensés à l'intention des personnes impliquées dans les fondations (et surtout du conseil de fondation). Il aspire cependant à être reconnu comme une sorte de guide propre à susciter la confiance plutôt que comme un ensemble de règles strictes et d'instructions rigides. Autrement dit, le Code et son commentaire opèrent certes sur le terrain du droit en vigueur, mais doivent être considérés comme des instruments interdisciplinaires plutôt que strictement juridiques. Le Code n'a donc pas caractère de loi, mais il peut avoir force de référence complémentaire lorsque la loi est lacunaire. Ses recommandations sont le fruit de l'expérience condensée d'une bonne gouvernance et formulent certains principes directeurs concernant les obligations des personnes impliquées dans des fondations.

Le caractère de recommandation du Code répond au besoin général d'autonomie du secteur des fondations et constitue, pour les personnes appelées à prendre des décisions, une aide précieuse et une référence en matière de gestion moderne des fondations. Complémentaire des prescriptions légales et

dogmatiques du droit des fondations, le respect du Code s'apparente donc à un guide de gestion et de gouvernance des fondations conforme aux obligations, mais aussi pratique et souple.

Dans la pratique des fondations, le Code semble être « bien perçu » comme le révèle l'analyse concernant son accueil. Certes, une décision rendue publique par la pratique de l'autorité de surveillance zurichoise montre que, même si le Code ne jouit pas d'emblée d'une forte reconnaissance, ses recommandations constituent des bases d'argumentation considérées comme sérieuses, ainsi qu'en témoigne la pratique des tribunaux. A plusieurs reprises, le Tribunal administratif fédéral suisse a fait référence au Code dans sa jurisprudence concernant la marche à suivre pour constituer une fondation (recommandation 1). Le Code fait donc office de référence pour le Tribunal administratif fédéral et se trouve sur un pied d'égalité avec la littérature de commentaire et la doctrine scientifique. A l'étranger, la Cour suprême du Liechtenstein a fait référence au Code dans un arrêt de 2009 et a déclaré que le conseil de fondation d'une fondation liechtensteinoise était tenu de prendre en considération la recommandation 11 du Code en cas de conflits d'intérêts. Cet arrêt a été salué par différents auteurs. Enfin, il faut souligner que le Code a joué un rôle important dans le domaine des initiatives parlementaires : dans le cadre de l'interpellation « Statut des membres des conseils de fondation » (12.4063), le Conseil fédéral renvoie à la recommandation 7 du Code. Au sujet de la thématique contestée de la rémunération des membres des conseils de fondation, il a saisi au bond la balle lancée par le Swiss Foundation Code en expliquant qu'en principe « un professionnalisme rémunéré est préférable à un amateurisme bénévole ». Concernant le classement de la motion Luginbühl (09.3344) intitulée « Fondations. Renforcer l'attractivité de la Suisse », le Conseil fédéral constate dans son rapport du 27.2.2013 que plutôt que par des mesures légales, « l'amélioration du gouvernement d'entreprise [...] doit se faire avant tout par la voie de l'autorégulation (p. ex. Swiss Foundation Code 2009) ».

Le Code a trouvé un large écho dans la doctrine où l'on distingue quatre catégories de publications. La première englobe les contributions dans lesquelles le Code est au centre des réflexions. La deuxième catégorie a trait aux publications dans lesquelles le Code et/ou certaines de ses recommandations sont placés dans le contexte global du débat sur la gouvernance. La troisième comprend les nombreux exposés dans lesquels le Code est mentionné dans un contexte scientifique spécifique (relevant du droit ou de l'économie). Quant aux publications de la quatrième catégorie, dans lesquelles il est fait référence au Code pour la thématique de l'autorégulation sans toutefois entrer dans les détails de son contenu et de ses effets, elles

sont déjà nombreuses. Dans l'ensemble, le Code est manifestement utilisé de diverses manières pour des constats scientifiques, qui permettent d'en déduire des recommandations concrètes dans la pratique. Au terme de ce tour d'horizon, il apparaît que le Code offre des exemples pratiques et théoriques applicables dans le cadre de discussions scientifiques (juridiques) et constitue une source solide.

Pour conclure, une grande partie des praticiens du secteur des fondations se basent sur le Code pour prendre des décisions liées aux activités quotidiennes de leur fondation, ou tout au moins sur certaines de ses recommandations. Quelques fondations vont plus loin et intègrent le respect du Code dans leurs statuts – et ce, dans le cadre des limites et des formes juridiquement autorisées.

Le Code est surtout pris en considération et relayé de manière directive dans le secteur sur trois points essentiels : tout d'abord, la recommandation 7, qui traite de la rémunération des membres des conseils de fondation ; ensuite, la recommandation 11 qui traite du règlement des conflits d'intérêts ; enfin, la recommandation 21 qui concerne la stratégie en matière de placements du patrimoine des fondations. Cette dernière thématique est appelée à jouer un rôle croissant avec le développement des formes de soutien telles que la *venture philanthropy*, le *mission based investment* ou les *ISR* (investissements socialement responsables ou *sustainable and responsible investments*).

En résumé, il ressort de la présente analyse (ainsi que des critiques émises envers le Code ou certaines de ses réglementations), que le *Swiss Foundation Code* fait déjà office de référence dans la pratique et dans les milieux scientifiques. Il est ainsi sur la bonne voie pour devenir une véritable référence pour les différents acteurs du secteur des organisations à but non lucratif. Aujourd'hui déjà, le Code contribue à améliorer la bonne gouvernance des fondations. On peut donc qualifier sa conception comme une œuvre de pionnier majeure pour le développement de la gouvernance des fondations en Suisse ainsi que pour d'autres codes en Suisse et à l'étranger.

### TROISIÈME RÉVISION COMPLÈTE DU SWISS FOUNDATION CODE : ACTUALISÉ, À LA FAVEUR D'UN LARGE CONSENSUS, ET PLUS ACCESSIBLE

*Contribution d'invité* Dr Philipp Egger

Philipp Egger est directeur de Gebert Rüt Stiftung et membre du comité directeur de SwissFoundations

#### AU DÉBUT ÉTAIT LE VERBE

SwissFoundations, l'actuelle association des fondations donatrices suisses, a été créée en 2001 sur l'initiative de quelques directeurs de fondations dans le but de mettre en place un réseau disposé à innover. Un échange d'expériences formalisé devait permettre de contrer la fragmentation du secteur et l'absence de transparence qui le caractérisait. La professionnalisation du secteur était la solution recherchée car il s'agissait de développer l'utilisation durable et efficace des moyens engagés par les fondations en faveur de la société en général. Ces échanges ont porté leurs fruits et ont rapidement entraîné une forte mobilisation du secteur. Le 25 novembre 2003, SwissFoundations organisait à Zurich un premier colloque annuel. Intitulé « Fondations en mutation », ce colloque abordait des thèmes très variés. Le principe directeur était celui de la planification continue : ce n'est que lors des travaux finaux de préparation que l'idée d'un volume réunissant les contributions présentées lors de la conférence a vu le jour. L'idée plus vague d'une collection lancée par SwissFoundations intitulée « Foundation Governance » – pour la bonne gestion des fondations – a suivi. Le volume no 1 a été publié au début 2004. Il contenait la transcription des exposés présentés lors du colloque. La contribution de Karl Hofstetter, l'un des auteurs du « Swiss Code of Best Practice » de l'association *economiesuisse* paru en 2002, a eu un effet très stimulant. Comparant les entreprises économiques à but lucratif et les fondations d'utilité publique, Karl Hofstetter en a déduit quelques bases utiles pour définir une « bonne gouvernance » moderne des fondations. La grande idée suivante était née : SwissFoundations ne devait-elle pas s'employer à élaborer un corpus de recommandations pour la gestion des fondations afin de favoriser le changement dans le secteur des fondations ?

#### D'ÉDITION EN ÉDITION

Le « Swiss Foundation Code », paru en 2004, était déjà le deuxième volume de la collection. Ce mince volume en deux langues (allemand et français) contenait 22 recommandations reposant sur les trois principes « Mise en œuvre efficace du but de la fondation », « Checks and Balances » et « Transparence », encore en vigueur aujourd'hui. Il a été élaboré par une équipe rédactionnelle composée de sept personnes, dont Karl Hofstetter. Les résultats d'une consultation réalisée auprès de représentants de fondations, d'autorités de surveillance, d'universités, d'organisations et d'entreprises ont été intégrés à la version finale.

Ce petit ouvrage a constitué une étape essentielle dans l'histoire du secteur des fondations en Suisse. Les principes directeurs

clairs d'une bonne gestion des fondations semblaient au départ définis pour le long terme. Cependant, dès 2008, l'équipe rédactionnelle réduite à trois personnes s'est attelée à une révision approfondie du Code. Le volume no 2 de la collection était déjà épuisé et de nouvelles questions surgissaient, notamment en matière de gestion de fortune. Les auteurs ont surtout élaboré des commentaires visant à expliquer de façon aussi pratique que possible des principes et des recommandations fondés sur des points de vue stratégiques. Le Code proposait ainsi pour la première fois des options d'action en réponse à des situations concrètes, des questions et des problèmes. La deuxième édition remaniée du Code a paru en 2009, enrichie des résultats d'une consultation. Le Code a ensuite été traduit en français et en anglais dans une version abrégée.

Les premiers travaux en vue d'une nouvelle révision et d'une actualisation du Code ont débuté en 2013. Les années précédentes, le secteur des fondations et ses conditions-cadres avaient fortement évolué et les exigences en matière de gestion financière des fondations s'étaient considérablement accrues. Début 2014, l'équipe rédactionnelle, toujours composée de trois personnes, à savoir un juriste, un économiste et un praticien du secteur des fondations, a organisé une série d'auditions à Zurich et à Genève. La version finale provisoire a été finalisée fin 2014 sur la base de nombreuses réactions et suggestions ainsi qu'avec l'aide de plusieurs groupes de travail thématiques – notamment le cercle de travail Finances de SwissFoundations. Une consultation réalisée début 2015 a permis d'y apporter encore quelques précisions. Cependant, plus aucune modification fondamentale n'a été opérée.

La troisième version du Swiss Foundation Code entièrement remaniée, tant dans sa forme que dans son contenu, paraîtra à l'automne 2015. Le Code sera plus agréable à lire et plus facile à utiliser. Il sera aussi plus utile, plus pratique et plus accessible pour les petites fondations. Un travail rédactionnel est actuellement effectué dans ce sens.

### LA LÉGITIMITÉ

Si l'on compare le Swiss Foundation Code avec le Code de l'European Foundation Centre (efc) paru à l'automne 2014, il ressort clairement que le premier est un ouvrage audacieux. Ce code de bonne pratique repose sur l'état actuel des débats théoriques et de la pratique des fondations, et il est rédigé par des experts réputés. Le Code efc, sur lequel l'auteur a également collaboré, emprunte une voie différente ; il résulte d'un consensus entre les fondations membres. Il est axé non pas sur la bonne pratique mais sur le caractère raisonnable des exigences concrètes imposées aux fondations. Le Code efc place relativement bas la barre à franchir par l'ensemble des fondations membres.

SwissFoundations, l'association suisse des fondations, est caractérisée par une attitude libérale, tout comme le Swiss Foundation Code qui est un code d'autorégulation. Mis à part les critères d'affiliation, SwissFoundations n'impose pas de

mécanismes de mise en œuvre. Certes, la bonne pratique est le maître mot, mais il s'agit toujours d'une réalité fictive dans des conditions idéales. Les membres de l'association sont incités à s'orienter selon les principes de bonne pratique, mais ne sont pas contraints de les appliquer de façon stricte. Le saut en hauteur n'est pas une discipline pratiquée par le monde des fondations, contrairement à la randonnée en terrain accidenté.

### ANNONCE

La nouvelle édition du Swiss Foundation Code paraîtra en septembre 2015. Il s'agit de la deuxième édition du volume no 5 de la collection Foundation Governance éditée par Helbing Lichte hahn.

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



## 2. D'AVANTAGE DE TRANSPARENCE GRÂCE AUX BASES DE DONNÉES DE FONDATIONS ?

La numérisation fait son entrée dans le monde de la philanthropie. Outre différentes plateformes de dons et de crowdfunding, deux bases de données de fondations ont vu le jour en 2014. StiftungSchweiz.ch et fundraiso.ch donnent un aperçu du secteur suisse des fondations et permettent, grâce à différentes fonctionnalités, de rechercher la fondation donatrice appropriée ou le partenaire de coopération qui convient.

Depuis quelques années, un nombre croissant de plateformes numériques sont apparues sur le marché suisse de la philanthropie. Créées dans la plupart des cas par des privés, certaines ont le statut d'ONG d'utilité publique, d'autres d'entreprises commerciales. Une différence de principe caractérise les plateformes de dons/crowdfunding et les bases de données de fondations. Alors que les premières présentent des organisations et des projets et font appel à des dons ou à du cofinancement, les secondes permettent aux promoteurs de projets en quête de fonds de trouver des bailleurs privés.

### Plateformes de dons

Elles permettent aux ONG d'utilité publique et aux œuvres d'entraide de présenter leurs activités et leurs objectifs à un large public. Certaines plateformes offrent aussi la possibilité de faire directement des dons.

www.spendenspiegel.ch,  
www.spendenbuch.ch,  
www.spendenplattform.ch  
ou www.easy.ch

font partie des principales plateformes de dons.

### Crowdfunding

Il s'agit d'un modèle de financement récent et novateur qui signifie en français « financement participatif ». Le crowdfunding offre aux initiateurs d'un projet la possibilité de présenter leurs idées en ligne à un large public, pendant un certain laps de temps. Les contributions du public permettent

d'assurer le financement total ou partiel des projets. Des contreparties exclusives sont fournies en retour. Au cours de ces trois dernières années, différentes plateformes de crowdfunding, telles que

www.wemakeit.ch,  
www.100-days.net  
ou www.projektstarter.ch,

ont été créées en Suisse. Elles se sont inspirées de la start-up américaine Kickstarter, fondée en 2009 et pionnière de ce type de financement. Une étude présentée pour la première fois en 2014 par la Haute Ecole de Lucerne montre que, en un an, le volume de financement a plus que doublé. En 2013, 11,6 millions de francs ont été investis en Suisse dans des projets et des initiatives par l'intermédiaire du crowdfunding.<sup>52</sup>

### Bases de données de fondations

En 2014, deux répertoires numériques de fondations ont été lancés. www.stiftungschweiz.ch a vu le jour en juin 2014. La base de données payante et exploitée commercialement inclut 13 000 fondations d'utilité publique et propose quatre abonnements de recherche différents. Les données sont actualisées via une interface avec la « Feuille officielle suisse du commerce » (FOSC). www.fundraiso.ch, répertoire de fondations, de sponsors et de fonds a été mis en ligne en avril 2014. Outre l'accès gratuit à plusieurs prestations de service, l'offre en ligne propose un abonnement complet destiné aux membres.

Ces prochaines années, d'autres prestataires arriveront sans doute sur ce marché, qui connaîtra certainement des bouleversements. Comme dans tous les nouveaux domaines technologiques, le modèle économique et le mode de financement ainsi que la qualité et l'actualité des données font la différence entre succès et échec.

## APERÇU DES PLATEFORMES (SÉLECTION)

### CROWDFUNDING

100-days.net  
wemakeit.ch  
sosense.org  
projektstarter.ch

### PLATEFORME DE DONNS

spendenbuch.ch  
spendenplattform.ch  
spendenspiegel.ch  
easy.ch  
causedirect.org

### BASES DE DONNÉES DES FONDATIONS

stiftungschweiz.ch  
fundraiso.ch

### 3. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAM RELATED INVESTING DU POINT DE VUE D'UNE FONDATION SUISSE

*Contribution d'invités* Nathalie Moral et Dr Ivo Knoepfel

Nathalie Moral est fondatrice et partenaire de mavia Passion for Impact GmbH et dirige l'Arcas Foundation.

Dr Ivo Knoepfel est fondateur et directeur d'onValues.

De plus en plus, on exige des fondations la mise en œuvre efficace de leur activité de soutien et cette exigence fait l'objet d'un large débat, surtout à la faveur des nouveaux modèles de soutien et de financement. De nombreuses fondations ont pris conscience que le simple octroi de fonds permet rarement d'obtenir un impact durable. De nouvelles formes complémentaires de soutien sont nécessaires pour encourager des solutions entrepreneuriales, lorsque celles-ci sont appropriées, en vue de résoudre nombre de problèmes sociaux. Qu'il s'agisse de donations assorties de conditions, de prêts ou même de participations, le but consiste à renforcer l'impact de manière durable.

L'investissement lié à un programme (program related investing, PRI) s'impose dans ce contexte. Le PRI est une notion régulatrice qui a vu le jour en 1969 aux États-Unis, à la suite de la réforme du droit fiscal (tax code). Il permet aux fondations américaines d'investir, dans le cadre de leur activité philanthropique, dans des placements financiers présentant des risques plus élevés que les investissements normaux, lorsque le but premier du placement est de promouvoir le but de la fondation. L'un des principaux avantages du PRI est qu'idéalement l'argent revient à la fondation et que le flux d'argent ainsi généré contribue à la réalisation du but. De surcroît, le PRI inclut en général non seulement un financement, mais aussi un soutien sous forme de coaching, de transfert de connaissances, etc.

Les PRI présentent souvent des risques plus élevés et un rendement escompté plus faible que les investissements « normaux », la préservation du capital étant en général l'objectif recherché. Un rendement positif peut cependant aussi être visé s'il est réinvesti pour la réalisation du but de la fondation. La mise en œuvre de PRI (y compris le développement de nouvelles possibilités d'investissements et la due diligence) peut être coûteuse, notamment lorsque ces investissements sont effectués dans des start-up n'ayant que peu d'expérience avec les investisseurs. Nos recherches ont montré que, selon le type, les exigences et l'importance des investissements, les frais qui en découlent peuvent représenter 10 à 30 % du capital investi. Selon une conclusion de l'étude, le développement d'un term-sheet standard pour de tels investissements permettrait de réduire considérablement ces frais.

#### PRI EN SUISSE – ÉTUDE D'ARCAS FOUNDATION

En été 2014, le conseil de fondation d'Arcas Foundation a chargé les directions de mavia<sup>53</sup> et de onValues<sup>54</sup> d'étudier les

aspects suivants : 1. Situation du PRI en Suisse et besoins/défis du point de vue de quelques grandes fondations, 2. Aspects pratiques de la mise en œuvre du PRI (y compris savoir-faire nécessaires et coûts de due diligence et de monitoring), 3. Options stratégiques de mise en œuvre pour Arcas Foundation. Selon les informations fournies par le Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse de l'Université de Bâle, aucune donnée utilisable sur le PRI n'est encore disponible en Suisse. Les auteurs ont donc réalisé une série d'interviews auprès de fondations engagées ainsi que d'experts et d'investisseurs renommés pour dresser un état des lieux du PRI et collecter les principaux enseignements tirés de la pratique en Suisse.

D'une manière générale, nous avons constaté que les personnes interrogées avaient une attitude étonnamment positive et pragmatique envers les nouveaux modèles de soutien entrepreneuriaux. En particulier, les fondations habituées en raison de leur but, à être en contact avec des entreprises, dites sociales estiment qu'il est naturel de recourir au PRI en plus des dons. Elles considèrent l'octroi de subsides comme un investissement et elles estiment qu'une due diligence minutieuse doit être réalisée aussi bien pour l'activité de soutien que pour le PRI.

Des défis majeurs ont été évoqués, à savoir : 1. Charge de travail et savoir-faire nécessaires pour la mise en œuvre du PRI, 2. Risques du PRI, et 3. Accès à des possibilités d'investissement.

Certains partenaires interrogés doutent de la meilleure efficacité du PRI par rapport à l'activité de soutien. D'autres déplorent l'absence de savoir-faire des conseils de fondation en matière de nouveaux instruments financiers. Mais d'autres encore se sont montrés optimistes pour deux raisons principales : d'une part, le PRI est appliqué en faveur d'organisations que les conseils de fondation connaissent bien compte tenu de leur activité de soutien ; d'autre part, des experts peuvent être consultés pour réaliser la due diligence financière et juridique.

Presque tous les partenaires interviewés ont souligné les avantages d'une mise en œuvre des PRI via des fonds (il existe déjà plusieurs social venture funds dans l'espace germanophone) ou une collaboration dans le cadre de plateformes d'investissement. Celles-ci engendrent des coûts supplémentaires (et nécessitent une certaine souplesse de la fondation en matière de sélection des domaines soutenus), mais elles permettent de diversifier les risques, de partager les frais avec d'autres investisseurs et d'avoir accès à des savoir-faire ainsi qu'à des possibilités d'investissement.

Les différentes interviews ont aussi montré qu'il serait essentiel d'élargir l'univers des entreprises sociales en Suisse et de promouvoir leur professionnalisation. Elles ont fait état d'initiatives qui contribuent à renforcer la « chaîne de valeur », de l'idée de start-up à l'entreprise florissante, telles que Impact HUB, Venture Kick et Social Entrepreneurship Initiative & Foundation « SEIF » (auxquelles les fondations participent déjà de façon déterminante).

### POSSIBILITÉS DE MISE EN ŒUVRE POUR LES FONDATIONS

En principe, une fondation peut procéder à des investissements PRI à partir soit de son activité de soutien soit de son patrimoine.

En ce qui concerne la première variante, certaines préoccupations/oppositions des autorités fiscales et de surveillance entrent en jeu. « Les modèles de soutien de type entrepreneurial qui prévoient des retours financiers entraînent de nouvelles questions en matière d'exonération fiscale. Contrairement au soutien classique, une délimitation de l'activité lucrative est nécessaire au sens du droit fiscal ». <sup>55</sup> Le Legal Council de Swiss Foundations travaille actuellement sur ce thème et a publié en juillet 2014 un document de référence à ce sujet.

Le PRI effectué à partir du patrimoine de la fondation est la variante que nous préférons : elle permet d'éviter les problèmes avec les autorités fiscales et d'utiliser des ressources financières supplémentaires pour la mise en œuvre du but de la fondation. Pour autant, il importe de prendre en considération certaines exigences des autorités de surveillance. Celles-ci interviennent s'il apparaît que le patrimoine de la fondation est investi de manière trop risquée et trop peu diversifiée. Cela signifie que seule une petite partie du capital de la fondation peut être utilisée pour des PRI. Concernant le capital de la fondation, le conseil de fondation doit assumer sa responsabilité fiduciaire.

En cas de mise en œuvre à partir du patrimoine de la fondation, trois choix sont possibles : 1. En solo avec des conseillers externes en investissement ou des ressources internes, 2. Partenariat avec des incubateurs et 3. Collaboration systémique avec d'autres acteurs et des initiatives existantes.

La collaboration systémique ayant été privilégiée par le conseil de fondation d'Arcas Foundation et cette collaboration étant en cours de développement, nous ne traiterons ci-après que cette troisième option.

### COLLABORATION ENTRE VIADUKT VENTURES, FONDATIONS ET INVESTISSEURS PRIVÉS

Non seulement une collaboration systémique avec des initiatives existantes, d'autres fondations et des investisseurs privés a un effet important pour chaque acteur, mais elle donne aussi un signal fort au secteur des fondations et aux investisseurs.

Un nouveau modèle de coopération a été développé sur la base des entretiens entre Viadukt Ventures (initiative lancée et soutenue par Impact HUB Zurich) et un groupe de fondations, dont Arcas Foundation de Zurich et la Volkart Stiftung de Winterthur. Les parties mettent ici en commun diverses ressources en vue de promouvoir et de financer ensemble des start-up/ventures ayant vocation à produire un effet social positif. Le projet a un caractère démonstratif et si ses effets attendus devaient se concrétiser, il pourrait servir d'exemple pour montrer comment investir avec succès dans des entreprises sociales et rendre les investissements accessibles à un plus grand nombre d'investisseurs.

<sup>51</sup> Jakob Dominique/Uhl Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, 2015, pp. 279.

<sup>52</sup> Dietrich Andreas/Amrein Simon, Crowdfunding Monitoring Schweiz 2014, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, [www.hslu.ch/crowdfunding](http://www.hslu.ch/crowdfunding).

<sup>53</sup> Entreprise de conseil à Zurich, spécialisée dans la philanthropie et la finance sociale ([www.mavia.ch](http://www.mavia.ch)).

<sup>54</sup> Entreprise de conseil à Zurich, spécialisée dans le mission investing (<http://www.onvalues.ch/de>).

<sup>55</sup> « Modèles de soutien de type entrepreneurial » : facteurs à prendre en compte par les fondations d'utilité publique pour ne pas mettre en péril leur exonération fiscale, SwissFoundations, juillet 2014.

# NOUVELLES PUBLICATIONS 2014

Arnold Nikolaus/Ludwig Christian (édit.), **Stiftungshandbuch**, 2e édition, Vienne 2014.

Arrivillaga Lucas R./von Schnurbein Georg, **The Swiss Legal Framework on Foundations and Its Principles About Transparency**, in: **International Journal of Not-for-Profit Law**, Volume 16, No 1, septembre 2014, pp. 30 ss.

Baumann Lorant Roman, **Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen**, *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 2014, 883 ss.

Baumann Lorant Roman, **Stiftungen fördern Künstler – Steuern auf Preisen, Werkbeiträgen und ähnlichen Leistungen**, *StR* 2014, p. 252 ss.

Bethmann Steffen/von Schnurbein Georg/Studer Sibylle, **Governance Systems of Grant-making Foundations**, in: *Voluntary Sector Review*, vol. 5, No 1, 2014, pp. 75 ss.

Bolliger Lennart, **RMB, RMB BILL Y'ALL. Philanthropie und Nonprofit-Organisationen in China**, *SwissFoundations – swissnex* 2014.

Bonetti Danièle, **Les fondations de famille et leur imposition**, *L'expert-comptable suisse* 2014, p. 846.

Bortoluzzi Dubach Elisa/Frey Hansrudolf, **Mäzeninnen – Denken – Handeln – Bewegen**, Berne 2014, p. 248.

Die Stiftung, *Magazin für das Stiftungswesen und Private Wealth (Schweiz)* (édit.), **Stiftungsmarkt Schweiz. Entwicklungen und Trends rund um den eidgenössischen Dritten Sektor**, *Specials*, novembre 2014.

Dutta Anatol, **Warum Erbrecht? – Das Vermögensrecht des Generationenwechsels in funktionaler Betrachtung**, Tübingen 2014.

Dutta Anatol, **Die Familienbindung von Vermögen – eine rechtsvergleichende Skizze**, *Interdisziplinäre Zeitschrift für Familienrecht* 2014, pp. 126 ss.

Eberle Reto/Zöbeli Daniel, **Etablissement des comptes de NPO suite au remaniement de la Swiss GAAP RPC 21**, *L'expert-comptable suisse* 2014, pp. 638 ss.

Eckhardt Beate/Jakob Dominique/von Schnurbein Georg (édit.), **Rapport sur les fondations en Suisse 2013**, CEPS *Forschung und Praxis*, volume 12, Bâle 2014.

European Foundation Centre (édit.), **Taxation of Cross-Border Philanthropy in Europe after Persche and Stauffer – From landlock to free movement?**, Bruxelles 2014.

Frick Joachim, **Grenzen des Vermögensschutzes mittels ausländischer Stiftungen**, *Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW)* 2014, pp. 74 ss.

Führer Ira/Sassen Remmer, **Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen**, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU)* 37, 2004, pp. 30 ss.

Greter Marco, **Abschied vom Milchbüchlein**, *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 2014, pp. 172-176.

Grüninger Harold, **Kommentierung der Art. 80-89a ZGB**, in: Honsell Heinrich/Vogt Nedim Peter/Geiser Thomas (édit.), *Basler Kommentar Zivilgesetzbuch I*, Art. 1-456 ZGB, 5e édition, Bâle 2015.

Grüninger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Neue Stiftungen**, *Literatur, Entscheide*, *successio* 2014, pp. 212 ss.

Jakob Dominique (édit.), **Stiftung und Familie**, *Schriften zum Stiftungsrecht*, volume 5, Tagungsband zum 3. Zürcher Stiftungsrechtstag vom 13. Juni 2014, Bâle 2015.

Jakob Dominique, **Internationales und rechtsvergleichendes Stiftungsrecht**, in: von Campenhausen Axel/Richter Andreas (édit.), *Stiftungsrechts-Handbuch*, 4e édition, 2014, Munich 2014.

Jakob Dominique, **Stand und Zukunft der «Europäischen Stiftung» – Wie gelingt ein europäisches Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht?** in: *Maecenata Institut* (édit.), *Das Europäische Stiftungsstatut*, *Maecenata European Bottom-Up* Nr. 8, Berlin 2014, pp. 29 ss.

Jakob Dominique, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations**, *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 2014, pp. 553 ss.

Jakob Dominique/Dardel Daniela/Uhl Matthias, **Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2013**, *njus.ch*, Berne 2014.

Jakob Dominique/Dardel Daniela/Uhl Matthias, **Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen 2014**, *njus.ch*, Berne 2015 (parution au printemps).

Jakob Dominique/Uhl Matthias, **Die Rezeption des Swiss Foundation Code im Schweizer Stiftungswesen**, *Aktuelle juristische Praxis (AJP)* 2015, pp. 279 ss.

Jakob Dominique/von Orelli Lukas (édit.), **Der Stifterwille – Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit**, *Schriften zur Rechtspsychologie*, volume 14, Berne 2014.

Jung Stefanie, **Gründung einer Europäischen Stiftung (FE)**, *Die Privatstiftung (PSR)* 2014, pp. 22 ss.

Jung Stefanie, **Gründung einer Europäischen Stiftung (FE)**, *Die Privatstiftung (PSR)* 2014, p. 56.

Jung Stefanie, **European Foundation (FE) – main points of discussion**, *Trusts & Trustees*, vol. 20, No 6, juillet 2014, pp. 529 ss.

Müller-Jentsch Daniel, document de travail: **Le monde des fondations en mouvement – Idées pour un mécénat moderne**, *Avenir Suisse*, Zurich 2015.

Prele Chiara (édit.), **Developments in Foundation Law in Europe**, vol. 39, Heidelberg/New York/Londres 2014.



ProFonds (édit.), **Stiftungsland Schweiz 2014 – Zahlen, Entwicklungen, Trends**, Bâle 2014.

Ruggli Rolf, **Jahresrechnung einer klassischen Stiftung nach neuem Rechnungslegungsrecht**, Der Treuhanderxperte (TREX) 2014, pp. 80 ss.

Schurr Francesco A. (édit.), **Zivil- und gesellschaftsrechtliche Fragen zur Führung und Abwicklung einer Stiftung**, Band des 6. Liechtensteinischen Stiftungsrechtstages 2013, Zurich 2014.

Sprecher Thomas/Studen Goran, **Kooperation unter einem Dach – zur Funktionsweise der Dachstiftung**, successio 2014, pp. 36 ss.

Steiner Stefanie, **Europäische Stiftung – Neue Perspektiven durch den Verordnungsentwurf der Europäischen Kommission**, GES 2014, pp. 56 ss.

Stierlin Jan, **Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen in der Schweiz – im Visier, die Behandlung des Fondskapitals**, IRZ 2014, pp. 477 ss.

Studen Goran, **Rights and duties: the founder's position under Swiss foundation law, Trusts & Trustees**, Vol. 20, No 6, juillet 2014, pp. 626 ss.

Teitler-Feinberg Evelyn/Zöbeli Daniel, **Droht den Nonprofit-Organisationen ein dualer Abschluss?**, Der Schweizer Treuhänder (ST) 2014, p. 18.

Trstenjak Verica, **Die Europäische Stiftung – eine neue supranationale Rechtsform?**, ecolex 2014, pp. 484 ss.

Uhl Matthias, **Der Wille des Stifters zwischen privatautonomer Willkürfreiheit und Laplace-schem Dämon**. Bericht über das EIRP-Symposium 2014: Der Stifterwille – Ein Phänomen zwischen Gegenwart und Ewigkeit, Die Privatstiftung (PSR) 2014, pp. 43 ss.

Uhl Matthias/Dardel Daniela, **Stiftung und Familie – Tagungsbericht zum 3. Zürcher Stiftungsrechtstag**, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 2014, 293 ss; aussi in: Die Privatstiftung (PSR) 2014, 150 s., ainsi que in: liechtenstein-journal 2014, 89 ss, voir aussi Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge (ZEV) 9/2014, XII (version abrégée).

Von Schnurbein Georg/Fritz Tizian, **Philanthropie für die Wissenschaft**, CEPS Forschung & Praxis, volume 11, Bâle CEPS, 2014.

Von Schnurbein Georg/Timmer Karsten, **Die Förderstiftung: Strategie – Führung – Management**, Foundation Governance volume 7, 2e édition complètement remaniée, Bâle 2015.

Von Schnurbein Georg, **Die Risiken eines Philanthropen**, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, No 1/2014, 2014, pp. 85 ss.

Von Schnurbein Georg, **Die Rolle der Förderstiftungen**, in: Stamm, Margrit (édit.), Handbuch Entwicklungspsychologie des Talents, Frauenfeld 2014, pp. 337 ss.

Von Schnurbein Georg, **Vom Geist des Gebens – Philanthropie im 21. Jahrhundert**, in: Breitenstein, Urs (édit.), Vorträge der Aeneas-Silvius-Stiftung an der Universität Basel IL, 2014, pp. 115 ss.

**Cours intensif en gestion des fondations donatrices**

16-18 septembre 2015  
Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement, Genève

« Le monde des fondations évolue rapidement. Nouvelles conditions cadres, nouveaux enjeux ! Ce séminaire m'a permis de faire le point et plus encore de développer une vue prospective sur l'avenir de notre fondation. »

Pierre-Luc Maillefer  
PRÉSIDENT DE LA FONDATION LEENAARDS

Pour la quatrième année consécutive, WISE - conseillers en philanthropie – organise en partenariat avec le Centre d'Étude de la Philanthropie (CEPS) de l'Université de Bâle, une formation unique en Suisse romande destinée aux fondations donatrices.

Développée en collaboration avec l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement (IHEID), ce cours sur trois jours permet de faire un lien essentiel entre le cadre théorique et la mise en œuvre pratique de la gestion d'une fondation et englobe des sujets déterminants tels que la gouvernance, la stratégie, l'évaluation et l'impact des projets ou encore les enjeux liés à la collaboration entre fondations.

**ceps** CENTER FOR PHILANTHROPY STUDIES

**wise** philanthropy advisors

Informations et inscriptions sur [www.wise.net/formation\\_fr.php](http://www.wise.net/formation_fr.php)

# ÉVÉNEMENTS 2014

17 et 18 janvier 2014, Zurich

## EIRP SYMPOSIUM 2014

Sous la direction du prof. Dr Manfred Reh binder, de Lukas von Orelli et du prof. Dr Dominique Jakob, l'Europäische Institut für Rechtspsychologie a organisé avec le Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich et SwissFoundations un symposium scientifique interdisciplinaire intitulé «Der Stifterwille – ein Phänomen zwischen Gegenwart und Ewigkeit». Les intervenants de cette rencontre internationale étaient Volker Böhme-Nessler, Hagen Hof, Dominique Jakob, Lutz Jäncke, Stephan Meder, Peter Picht, Peter Rawert, Manfred Reh binder, Thomas Sprecher, Lukas von Orelli et Georg von Schnurbein. Les exposés du colloque sont publiés dans un ouvrage de la collection «Schriften zur Rechtspsychologie» paru en novembre 2014 aux éditions Stämpfli à Berne.

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

20 mai 2014, Villars-sur-Glâne

## SYMPOSIUM DES FONDATIONS SUISSES

«FOUNDATION 3.0 – la fondation du futur, le futur des fondations». Plus de 200 experts et professionnels de la branche des fondations en Suisse se sont réunis à l'occasion de ce 13e symposium. Les discussions ont principalement porté sur le rôle que les fondations sont appelées à jouer, sur les attentes qu'elles doivent satisfaire et sur leur attitude face aux relations complexes qui régissent un monde globalisé et toujours plus connecté. A l'instar du Web 2.0 qui requiert de nouvelles formes de communication réactives, les fondations doivent aujourd'hui agir de manière proactive et renforcer le dialogue. Elles pourront ainsi se préparer à l'avenir à l'enseignement de Foundation 3.0.

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

13 juin 2014, Zurich

## 3. ZÜRCHER STIFTUNGSRECHTSTAG

Le 3. Zürcher Stiftungsrechtstag a réuni plus de 180 participants et participantes suisses et étrangers à l'aula de l'Université de Zurich. Sous la direction du prof. Dr Dominique Jakob, des experts de renom, suisses et étrangers, ont discuté de manière engagée et pointue des différentes facettes du thème «Stiftung und Familie». Le premier bloc thématique était axé sur la famille et la philanthropie: il a donné un

éclairage théorique et pratique sur les modèles et les approches de l'action philanthropique dans le contexte de la famille. Le deuxième bloc était consacré à la structure supragénérationnelle du patrimoine familial dans le contexte actuel. Les intervenants à ce colloque étaient Daniel Bader, Etienne Eichenberger, Stephen Fern, Patrick Frick, Dominique Jakob, Manuel Liatowitsch, Andrea Opel, Andreas Richter, Lukas Richterich, Francesco A. Schurr, Gerhard Schwarz, Goran Studen, Isabella Gräfin Thun, Lukas von Orelli, Georg von Schnurbein, Tina Wüstemann et Basil Zirinis. Les exposés du colloque sont publiés dans un ouvrage de la collection «Schriften zum Stiftungsrecht» paru début 2015 aux éditions Helbing & Lichtenhahn à Bâle. La prochaine journée aura lieu en 2016.

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

21 août 2014, Bâle

## 4. BASLER STIFTUNGSTAG

«Von Basel in die Welt» – Des représentants et représentantes du paysage suisse des fondations ont discuté ensemble de l'importance de Bâle comme «hub» philanthropique. La journée s'est terminée par un podium de discussion avec des personnalités de renom autour de la question «Ist die Stiftungsstadt Basel eine Illusion?»

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

2 septembre 2014, Lucerne

## INNERSCHWEIZER STIFTUNGSTAG

Innerschweizer Stiftungstag est un forum de rencontre et de partage ouvert à toutes les personnes de Suisse centrale intéressées par la philanthropie, les fondations et l'utilité publique. Il favorise le réseautage et le partage d'expériences entre fondateurs, fondations et autres organisations d'utilité publique ainsi qu'avec les autorités politiques.

[www.innerschweizer-stiftungstag.ch](http://www.innerschweizer-stiftungstag.ch)

16 septembre 2014, Zurich

## BESTE STIFTUNGSRATSPRAXIS

«Immer diese Steuern!» Plus de 100 praticiens et experts du secteur des fondations ont répondu à cet appel et sont venus s'informer à la Maison des Congrès de Zurich sur les différents risques fiscaux encourus par les fondations d'utilité publique. Mis sur pied chaque année

autour d'un thème différent, ce séminaire s'adresse aux membres des conseils de fondations d'utilité publique, qu'ils soient novices ou expérimentés, aux collaborateurs de ces fondations ainsi qu'aux consultants juridiques et financiers des fondations (de Suisse et du Liechtenstein). Cette réunion est organisée par l'Europa Institut de l'Université de Zurich, SwissFoundations et le Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle. Le colloque était placé sous la direction de Thomas Sprecher.

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

27 mars, 19 juin, 1er octobre 2014, Bâle

#### PHILANTHROPIE AM MORGEN

Dans le cadre d'ateliers d'une heure et demie intitulés « Philanthropie am Morgen », le CEPS aborde des sujets d'actualité pour les organisations à but non lucratif. En 2014, trois ateliers ont eu lieu sur les thèmes de la coordination des bénévoles, de la mesure de l'impact et de la planification de la succession au sein des conseils de fondation.

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

1er octobre 2014, Genève

#### CYCLE PHILANTHROPIQUE

A l'occasion de la Journée européenne des fondations, un cycle de conférences dédiées à des thèmes philanthropiques a été lancé sur l'initiative conjointe de l'Université de Genève, de la Fondation Lombard Odier, de la République et Canton de Genève, du journal « Le Temps » et de SwissFoundations. La conférence d'ouverture a eu lieu le 1er octobre avec la participation de Matthieu Ricard. Plus de 2000 personnes ont suivi cette conférence.

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

1er octobre 2014, Zurich

#### FORUM DES FONDATIONS DE SWISSFOUNDATIONS

À l'occasion de la Journée européenne des fondations, SwissFoundations a convié les personnes intéressées à son Forum des Fondations autour de la question « Stiftungsplatz Schweiz – Quo vadis? » Après

la présentation de la nouvelle étude réalisée par le think tank économique Avenir Suisse, Monique Bär, Marc Gottschald, Daniel Müller-Jentsch et Georg von Schnurbein ont débattu de la question sous la direction de Beate Eckhardt.

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

22 octobre 2014, Vaduz

#### LIECHTENSTEINER STIFTUNGSRECHTSTAG

Sous la direction du prof. Dr Francesco Schurr, l'Université du Liechtenstein et la Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen ont convié le public au Stiftungsrechtstag à Vaduz. Dans le contexte du nouveau droit des fondations en vigueur depuis cinq ans, les participants ont discuté des évolutions dans les domaines des entreprises, de la responsabilité, de la reconnaissance et de la philanthropie. La parution des actes du colloque est prévue pour l'été 2015 aux éditions Schulthess à Zurich.

[www.uni.li/stiftungsrechtstag](http://www.uni.li/stiftungsrechtstag)

13 novembre 2014, Berne

#### JOURNÉE SUISSE DES FONDATIONS

La Journée Suisse des Fondations s'est tenue sous la devise: « Plus d'exigences, moins de moyens: contrôler les coûts des fondations et associations tout en restant efficace ». La journée était consacrée aux aspects concrets du travail de gestion. Des experts et praticiens renommés en matière de fondations ont apporté leur savoir-faire et ont suggéré des solutions.

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

# SAVE THE DATE 2015/16

**Du 6 au 8 mai 2015**, Karlsruhe

## DEUTSCHER STIFTUNGSTAG

AUF DEM WEG NACH EUROPA – STIFTUNGEN IN DEUTSCHLAND

Organisation : Bundesverband deutscher Stiftungen  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

**Du 20 au 22 mai 2015**, Milan

## EFC ANNUAL CONFERENCE

PHILANTHROPY: VISIONS AND ENERGY FOR CHANGE

Organisation : European Foundation Centre  
[www.efc.be](http://www.efc.be)

**28 mai 2015**, Maison des Fondations, Genève

## COLLOQUE DU CYCLE PHILANTHROPIQUE

PHILANTHROPY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Organisation : Fondation Lombard Odier; République et Canton de Genève; Université de Genève; SwissFoundations  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

**3 juin 2015**, Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Rüschlikon

## SYMPOSIUM DES FONDATIONS SUISSES

AGIR POUR AVOIR UN IMPACT OU COMMENT LES FONDATIONS ATTEIGNENT LEURS BUTS

Organisation : SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

**8 septembre 2015**, Maison des Congrès, Zurich

## BESTE STIFTUNGSRATSPRAXIS

FOUNDATION GOVERNANCE UP TO DATE – DER NEUE SWISS FOUNDATION CODE

Organisation : SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses; Centre d'Etudes pour la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle  
[www.eiz.uzh.ch](http://www.eiz.uzh.ch)

**Du 16 au 18 septembre 2015**, The Graduate Institut, Genève

## COURS INTENSIF EN GESTION DES FONDATIONS DONATRICES

Organisation : wise; Centre d'Etudes pour la Philanthropie en Suisse (CEPS)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

**1er octobre 2015**, toute la Suisse

## JOURNÉE EUROPÉENNE DES FONDATIONS

Patronat : SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses; proFonds, association faitière des fondations d'utilité publique de Suisse

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

**1er octobre 2015**, Zurich

## SWISSFOUNDATIONS STIFTUNGSGESPRÄCH

Organisation : SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

**5 novembre 2015**

## JOURNÉE SUISSE DES FONDATIONS

Organisation : proFonds, association faitière des fondations d'utilité publique de Suisse  
[www.profonds.org](http://www.profonds.org)

**17. Juni 2016**, Universität Zürich

## 4. ZÜRCHER STIFTUNGSRECHTSTAG

Organisation : Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich  
[www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)



# ÉDITEURS

## Beate Eckhardt, lic. phil. I, EMScom



Beate Eckhardt est, depuis 2005, directrice de SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses. Ce réseau s'engage en faveur des échanges de connaissances et d'expériences, de la bonne gouvernance, du professionnalisme et d'un emploi efficace des moyens des fondations. Avant d'assumer la direction de SwissFoundations, Beate Eckhardt a travaillé comme chef de projets et de communication indépendante, principalement dans les domaines de l'éducation, de la culture, de l'architecture et de l'urbanisme. Beate Eckhardt a fait des études de linguistique et de littérature allemandes ainsi que d'histoire sociale et économique à l'Université de Zurich. En 2004, elle a obtenu un Master of Science in Communications Management EMScom à l'Université de Lugano et à l'UCLA.

## Prof. Dr Dominique Jakob (Lund)



Le professeur Dominique Jakob, docteur en droit, a fait des études de droit à Augsburg, Munich et Lund (Suède). Il a passé l'agrégation avec sa thèse « Schutz der Stiftung – Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen » et a l'autorisation d'enseigner les matières suivantes : droit civil, droit privé international, droit comparé, droit de procédure civile, droit commercial et droit économique ainsi que droit fiscal. Depuis 2007, il occupe la chaire de droit privé à l'Université de Zurich où il a établi, en 2008, le Centre pour le droit des fondations ([www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch](http://www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch)) ainsi que le « Zürcher Stiftungsrechtstag » en 2010. Les travaux de recherche menés par Dominique Jakob sont axés sur la planification (internationale) de la succession et l'organisation de patrimoine (y compris l'implication des trusts) ainsi que le droit des fondations national, comparé, européen et international (focus sur les relations suisses, liechtensteinoises et allemandes). Il est l'auteur de nombreuses publications en Suisse et à l'étranger et travaille comme consultant pour des gouvernements, des institutions financières, des entreprises, des fondations et des particuliers.

## Prof. Dr Georg von Schnurbein



Georg von Schnurbein est professeur associé en gestion des fondations et directeur du Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle, un centre de recherche créé sur l'initiative de l'association suisse des fondations donatrices SwissFoundations. De 2001 à 2007, Georg von Schnurbein a travaillé comme collaborateur scientifique du VMI (Institut pour la gestion des associations) à l'Université de Fribourg, où il était chargé de la coordination des projets d'études nationales pour « Visions and Roles of Foundations in Europe » et du « Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project ». Il a mené des études en gestion d'entreprise (et en sciences politiques comme matière secondaire) aux universités de Bamberg, Fribourg et Berne. Georg von Schnurbein est membre du comité de l'European Research Network on Philanthropy (ERNOP) et coéditeur de la collection « Foundation Governance ». Ses travaux de recherche sont axés sur la gouvernance des organisations à but non lucratif, la mesure de l'impact ainsi que la gestion des fondations.

# RAPPORT SUR LES FONDATIONS EN SUISSE 2015

Le Rapport sur les fondations en Suisse est publié annuellement par Beate Eckhardt, lic. phil. I, directrice de SwissFoundations, le prof. Dr Dominique Jakob, directeur du Centre pour le droit des fondations (Zentrum für Stiftungsrecht) de l'Université de Zurich et le prof. Dr Georg von Schnurbein, directeur du Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (Center for Philanthropy Studies CEPS) de l'Université de Bâle. Il présente les faits, les chiffres et les tendances actuels en matière de fondations, en Suisse comme à l'étranger, et contribue à renforcer la base de connaissances dans ce domaine. Le rapport peut être téléchargé gratuitement (en français et en allemand) sur le site [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch).

## SwissFoundations

SwissFoundations regroupe les fondations donatrices suisses d'utilité publique et leur donne une voix forte et indépendante. L'association s'engage à consolider et développer la place philanthropique suisse en encourageant la recherche d'efficacité, le partage d'expériences, la transparence et le professionnalisme dans le secteur suisse des fondations d'utilité publique. Le réseau accueille les fondations, grandes ou petites, qui œuvrent dans un cadre régional ou international et qui sont domiciliées en Suisse ou au Liechtenstein. SwissFoundations représente plus de 20 % des donations annuelles du secteur suisse des fondations.

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

## Centre pour le droit des fondations (Zentrum für Stiftungsrecht)

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 plate-forme 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)

## Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (Center for Philanthropy Studies CEPS)

Le Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse est un institut de recherche et de formation continue de l'Université de Bâle créé en 2008 à l'initiative de SwissFoundations. Grâce à des activités interdisciplinaires, le CEPS aspire à améliorer les connaissances de base sur la philanthropie ainsi que leur diffusion. Les fondations et les autres organisations à but non lucratif bénéficient directement des offres de formation continue et de conseil du CEPS.

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

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

Infos éditeur: Centre d'Etudes de la Philanthropie en suisse (CEPS), Université de Bâle  
SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses  
Centre pour le droit des fondations, Université de Zurich

ISBN: 978-3-9524241-3-1

© Beate Eckhardt, 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'Etudes de la Philanthropie en suisse (CEPS), Université de Bâle, Universität Basel, 2015. Tous droits réservés. Toute reproduction sans autorisation des auteurs est interdite.



**Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS)**

**Université de Bâle**

Totengässlein 3, CH-4051 Bâle

Tél.: +41 61 267 23 92

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

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



**Universität  
Zürich<sup>uzh</sup>**

Zentrum für Stiftungsrecht

**Centre pour le droit des fondations**

**Université de Zurich**

Treichlerstrasse 10/15, 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, 17, chemin Rieu, CH-1208 Genève

Tél.: +41 44 440 00 10

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

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

978-3-9524241-3-1