

Entretien avec les présidents de proFonds et de SwissFoundations

par Beate Eckhardt et Georg von Schnurbein

Le secteur suisse des fondations : histoire d'un succès. Chaque jour voit la création d'une nouvelle fondation. Cette évolution est-elle uniquement positive ou s'accompagne-t-elle aussi d'aspects critiquables ?

François Geinoz : Chaque évolution, aussi positive soit-elle, présente aussi des aspects critiques. Pour moi, le problème relève du rythme de la croissance. Tous les créateurs de fondation ne réfléchissent pas suffisamment ni à ce qu'ils souhaitent vraiment accomplir, ni au bien-fondé de la création d'une fondation autonome comme véhicule, ni à la disponibilité des moyens et savoir-faire correspondants. Dans l'ensemble, je suis favorable à une certaine concentration du secteur des fondations.

Lukas von Orelli : Je ne partage pas cet avis. Le potentiel futur des fondations d'utilité publique est énorme. Au cours des prochaines années, 60 milliards de CHF par an seront légués en Suisse. Il s'agit là d'une opportunité sans précédent pour notre secteur. Si nous parvenons à maintenir des conditions-cadres avantageuses et à montrer à quel point le travail des fondations s'est professionnalisé, nous pourrions vraiment faire bouger les choses. Je rêve de doubler le volume d'investissement actuel estimé à 2 milliards de CHF au cours des vingt prochaines années.

Au vu de l'état actuel du secteur suisse des fondations, où, à vos yeux, le principal besoin d'action se situera-t-il ces prochaines années ?

FG : Je pense que les petites fondations seront mises à rude épreuve par le changement de génération à venir. Environ 60 % des fondations d'utilité publique ont été créées au cours des 25 dernières années. Le départ des créateurs d'une fondation peut être vu comme une occasion de répondre à des questions concernant la professionnalisation, l'efficacité, mais aussi le bénévolat. De plus en plus de fondations sont confrontées au thème des conseils de fondation bénévoles et honorés.

LvO : Pour moi, le besoin d'agir est triple : une sensibilisation à ce qu'implique une gestion professionnelle et efficace d'une fondation est nécessaire pour commencer. Ensuite, le potentiel du secteur doit être mobilisé. Une réforme structurelle interviendra automatiquement lors d'une troisième phase.

Pensez-vous que le bénévolat en tant que modèle de gestion d'utilité publique est en voie de disparition ?

FG : J'espère que non. J'estime que les deux modèles sont utiles : des activités de direction rémunérées et honorifiques. Le bénévolat est très précieux. Il montre que les hommes s'engagent en faveur du bien-être social. Parallèlement, les fondations ne cessent de gagner en professionnalisme et ont besoin de renforcer le savoir-faire et les compétences au sein de leurs conseils. Or ceux-ci peuvent être difficiles à attirer par le biais du bénévolat. Il convient ici d'avoir une discussion sur le caractère honorifique des conseils de fondation.

Et pourtant : on entend toujours dire que les conseils de fondation ont du mal à assurer leur relève. Le bénévolat a-t-il perdu tout son attrait ?

LvO : A mon avis, le problème de la relève découle surtout du manque de transparence. Nombre de personnes ne savent même pas que les fondations ont besoin d'aide. Et c'est là aussi un paradoxe. Le seuil à atteindre pour créer une fondation est très bas en Suisse. De nombreuses fondations de petite taille voient le jour et les membres de leurs conseils qui sont engagés font beaucoup bouger les choses. En cela, elles ressemblent plutôt aux fondations territoriales allemandes. D'un autre côté, la spécialisation du monde du travail est poussée à l'extrême, notamment parce que de plus en plus de personnes cherchent à donner un sens à leur vie professionnelle. Cette situation devrait toutefois offrir aux fondations de vastes opportunités d'assurer leur relève. Encore faut-il que cela se sache.

La transparence en tant que mot d'ordre : la perception publique des fondations semble être en pleine transformation. Une stratégie de discussion mandatée par SwissFoundations a révélé que le public, les médias et la classe politique en savaient bien trop peu sur les fondations. Etes-vous de cet avis et comment pourrait-on remédier à cette situation ?

FG : Il convient peut-être de faire une distinction entre la transparence du secteur et celle des fondations. En ce qui concerne les fondations individuelles, on ne peut pas s'attendre à ce qu'elles soient toutes connues. De plus, nombre d'entre elles hésitent à opter pour une transparence excessive. Elles craignent par exemple de voir déferler une avalanche de demandes. C'est

compréhensible. Je pense cependant qu'il faut agir et encourager les fondations à davantage de transparence. En ce qui concerne le secteur, nous en savons un peu plus. Citons à titre d'exemple le Rapport sur les fondations. Mais même dans ce domaine, il reste encore beaucoup à faire. Le secteur est très complexe, on ne peut le résumer en une page.

LvO : Le terme de transparence a une sorte d'arrière-goût amer. Personne n'a envie d'étaler sa vie ni sa fondation aux yeux de tous. Toutefois, la mission des fondations consiste aussi à rendre leurs activités visibles aux yeux de tous, à montrer leur engagement et, plus important encore, à prouver leur efficacité. Quiconque n'est pas entendu ni compris peut finir par ne plus être toléré. A cet égard, la visibilité est sans aucun doute l'un des principaux devoirs du secteur. François a raison : globalement, beaucoup est déjà fait. Un rapport sur les fondations est publié une fois par an et de plus en plus d'universités créent des instituts de recherche et de formation continue. Mais la visibilité doit aussi exister à un niveau très concret. Nous devons montrer à la société que nous voulons et pouvons faire bouger les choses. Cela fait partie du cahier des charges de chaque fondation individuelle.

« Les deux modèles sont utiles :
des activités de direction
rémunérées et honorifiques. »

A qui incombe la responsabilité principale d'influencer la perception publique ? Aux fondations, aux associations ou bien aux médias ?

LvO : Pour moi, les associations, mais aussi les universités qui enseignent la philanthropie, sont les premières responsables. Les fondations individuelles ne réfléchissent en général pas d'elles-mêmes à la question. Le rapport coûts/avantages d'une visibilité accrue paraît trop défavorable à première vue. Les associations doivent rassembler et communiquer les exemples positifs et les modèles de travail de fondation. Elles doivent aussi identifier les *success stories*. Les universités, quant à elles, sont chargées de former les responsables de fondations et de renforcer leur sensibilisation à leur responsabilité de communication.

Ces dernières années, plusieurs pays européens ont procédé à des améliorations sur les plans législatif ou fiscal. Des mesures sont-elles aussi nécessaires en Suisse dans ces domaines ?

FG : En principe, les fondations bénéficient en Suisse, y compris en comparaison internationale, de très bonnes conditions-cadres en matière de droit des fondations et de fiscalité. Il existe toutefois un potentiel d'amélioration, tel que décrit dans l'« initiative Luginbühl ». L'une des exigences relève par exemple du report de la déduction des dons aux années ultérieures. Les privilèges fiscaux accordés aux prestations d'utilité publique découlant d'une succession sont eux aussi mentionnés. Ils existent déjà dans certains cantons, mais ne sont pas régis par la loi. Il convient de clarifier à l'échelle légale que le caractère honorifique des conseils de fondation ne menace en rien l'exonération fiscale. J'estime aussi que des mesures sont nécessaires en ce qui concerne la promotion à l'étranger. Là aussi, les incertitudes sont nombreuses. Enfin, ce serait bien si les impôts sur les successions et les dons pouvaient être harmonisés à l'échelle intercantonale. Ou mieux encore, sur le plan international. Je suis de toute façon partisan d'une reconnaissance mutuelle, au sein de l'Europe, des droits nationaux d'utilité publique. Non seulement les personnes et les capitaux commerciaux, mais aussi les fonds philanthropiques devraient être plus mobiles.

LvO : Je pense que le plus gros problème est lié au fait que la législation actuelle et dans de nombreux cas la pratique restent basées sur un modèle de fondation classique démodé. Si nous voulons un secteur des fondations solides qui soit dynamique et qui développe de nouveaux thèmes tout en se souciant de son impact, alors le système fiscal doit être ajusté. Les fondations deviennent de plus en plus hybrides dans leurs formes et leurs types d'aide. Elles aident au moyen de contributions à fonds perdu tout en jouant le rôle d'investisseurs philanthropiques. L'utilité publique telle qu'elle est définie en Suisse aujourd'hui n'a pas grand-chose à voir avec ces formes de fondations modernes. Nous avons besoin de changer les critères décisionnels pour que la pratique puisse s'adapter à la réalité.

La manière dont les fondations sont créées est étroitement liée aux normes et aux valeurs de société. Comment la création de fondations évoluera-t-elle pour les prochaines générations et la fondation en tant que forme philanthropique reste-t-elle attrayante ?

LvO : La fondation est un instrument tout bonnement génial pour s'engager sur le plan philanthropique. Les fondateurs peuvent réaliser leurs souhaits en toute simplicité, choisir d'aider pour toujours ou sur une durée limitée, définir des thèmes et décider de la composition du conseil de fondation. Les limites de ces possibilités sont toutefois atteintes dès lors que la fondation est créée. C'est là que quelque chose doit changer. Nous devrions envisager des modèles plus flexibles tels que ceux dont on parle en Allemagne, par exemple. Un fondateur devrait pouvoir, de son vivant, s'impliquer plus que jamais dans sa fondation. A condition que l'utilité publique reste toujours la priorité, naturellement. Aucun d'entre nous ne veut d'un modèle de fondation privée à l'autrichienne. Mais je devrais pouvoir mettre mon expérience de fondateur au profit du développement dynamique d'une fondation.

L'article 86a du Code civil suisse semble s'opposer à une telle évolution. Dix ans après l'introduction de cet article sur la modification du but, pas grand-chose n'a changé. Comment expliquez-vous cela ?

LvO : C'est précisément en raison des expériences récentes que la réglementation doit être remaniée. Que s'est-il passé ? Après l'introduction de cet article sur la modification du but en 2006, les avocats et notaires ont conseillé aux fondateurs de formuler des buts très vagues. Après dix ans de poursuite d'objectifs aussi vastes, il n'est souvent ni possible ni nécessaire de procéder à des ajustements. Il serait probablement beaucoup plus intelligent que les fondateurs réfléchissent en profondeur à leurs buts réels. De plus, l'article 86a CC constitue une sorte d'entrave puisque le paragraphe se limite à la définition des objectifs. Les changements susceptibles d'être apportés à une fondation devraient être plus vastes et plus dynamiques. Ils devraient pouvoir porter non seulement sur le but, mais aussi sur l'organisation, l'utilisation des fonds et le conseil de fondation.

FG : On observe d'ores et déjà de petits changements. Je connais deux cas dans lesquels une modification du but selon l'art. 86a CC fait actuellement l'objet d'une demande. Mais c'est effectivement un problème lors-

qu'un fondateur ne peut modifier que l'objectif et aucun autre aspect. Naturellement, la situation peut aussi devenir délicate en cas de changements majeurs. Nous pensons notamment aux fondations à la recherche de fonds qui ont reçu des dons destinés à leur objectif existant. Des champs de tension apparaîtront si le but fait l'objet de changements soudains et importants.

LvO : Sur le plan juridique, il s'agit d'un problème lié à l'activité de coaffectation. Celle-ci est susceptible de perdre son fondement même.

Nous observons également une tendance à la reprise des modèles économiques. Les fondations sont-elles obligées de ressembler de plus en plus à des entreprises en ce qui concerne aussi bien la collecte que l'utilisation de ces fonds ?

LvO : Les fondations devraient ressembler davantage à des entreprises. Un fondateur crée une fondation pour avoir un impact maximum avec une somme d'argent limitée. Il s'agit là d'un mandat économique. Nous savons qu'il ne suffit pas, pour remplir notre mandat, de dépenser un peu d'argent. Les fondateurs veulent faire bouger les choses. L'adoption, par les fondations, de modèles d'aide entrepreneuriaux relève de la discrétion des fondateurs. Lorsqu'un fondateur au sens classique est bienfaiteur, sa fondation doit agir en conséquence et ne pas soudainement devenir très entrepreneuriale et innovante dans ses formes d'aide et de financement.

FG : Il convient aussi de mentionner les nouvelles approches de financement, telles que l'impact investing, qui produisent parfois plus que des dotations classiques. Nous observons surtout ce phénomène dans la coopération au développement. Ici, ce sont surtout les autorités fiscales qui doivent apprendre à se montrer particulièrement sceptiques face à de telles nouvelles formes d'aide. Avec l'impact investing, la fondation n'exerce en fait aucune activité commerciale, mais elle s'expose à un risque. Si l'investissement échoue, tout est perdu, comme dans le cas des contributions à fonds perdu, et s'il réussit, la fondation peut alors retirer l'argent et le réinvestir.

LvO : Tout à fait d'accord. Le contrôle de tels instruments compte parmi les principales responsabilités du conseil de fondation. Lorsque j'ai la possibilité d'utiliser la fortune de manière plus efficace, le fondateur en profite. Mais toutes les activités ne sont pas

compatibles avec les impact investments. Je pense que dans les domaines de la culture et des différents thèmes sociaux, les contributions à fonds perdu restent prisées.

Pour conclure, procédons à une petite introspection. Vos deux associations représentent près de 5% du secteur suisse des fondations. Qu'est-ce qui ne va pas et comment le degré d'organisation peut-il être renforcé ?

FG : Le degré d'organisation est effectivement très faible chez nous en Suisse. Tant pour les plus de 13 000 fondations d'utilité publique que pour les associations. Il convient toutefois de noter que nombre d'institutions sont déjà organisées, mais pas en association de fondations. Ainsi des musées ou institutions sociales, par exemple, se sont regroupés autour de thèmes spécifiques. Ensuite, les avocats et les banques représentent souvent plusieurs fondations, même s'ils ne sont membres qu'une fois. Il existe aussi une troisième catégorie de fondations qui ne savent même pas qu'il existe des associations. Un effort d'information de la part des autorités de surveillance concernant la possibilité d'adhésion à une association serait assurément le bienvenu.

« La visibilité est l'un des principaux devoirs du secteur. »

LvO : Pour moi, le pourquoi de l'adhésion à une association est essentiel. Nombre de fondations possèdent déjà leurs propres réseaux, leur savoir-faire, leurs conseillers. La plus grande lacune se situe au niveau de la connaissance des motifs, de la valeur ajoutée qu'offrent nos associations à leurs membres et au secteur dans son ensemble. Sans les associations, les conditions-cadres ne seraient pas restées aussi attrayantes. C'est un constat que nous devons sans cesse répéter aux fondations. Le faible degré d'organisation relève aussi, selon moi, des banques et des avocats. Ces intermédiaires n'aiment pas beaucoup être comparés car une telle comparaison entraîne immédiatement des questions qui ne sont pas toujours agréables. Les facteurs sont multiples : manque de conscience sectorielle, manque d'engagement et une certaine aversion pour la transparence.

Pourquoi faut-il deux associations de fondations ?

LvO : SwissFoundations est un Family Club assorti d'un profil très clair : nous représentons les fondations donatrices et cherchons les meilleurs moyens d'utiliser le capital privé au profit de la société. Face à l'extérieur, les associations doivent collaborer, dans la mesure du possible et pour autant que cela soit judicieux.

FG : Les deux associations ont des histoires et des envergures différentes. proFonds est l'association faitière des fondations d'utilité publique et des ONG exerçant tous types d'activité et offrant des financements. Elle représente ainsi les intérêts des fondations et associations d'encouragement et opérationnelles, autofinancées et financées par des dons dans les domaines les plus divers. En dépit de quelques divergences, nous poursuivons un objectif principal commun : aussi bien SwissFoundations que proFonds sont engagées en faveur du renforcement du secteur suisse des fondations. C'est pourquoi il est essentiel que nous entretenions un dialogue et que nous travaillions ensemble.

Lukas von Orelli, François Geinoz, merci pour cet entretien.



Depuis 2004, **Lukas von Orelli** est directeur général de la Velux Stiftung, basée à Zurich, qui se consacre principalement à la recherche scientifique dans les domaines de la lumière du jour, du vieillissement en bonne santé et de l'ophtalmologie. Depuis 2010, il est également membre du comité directeur, depuis 2016, président de SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses.



François Geinoz est président de proFonds, l'organisation faitière suisse des fondations et des associations d'utilité publique, depuis 2013 et directeur général de la fondation Limmat à Zurich, une fondation abritante dans le secteur social et éducatif, depuis 1990. Il est également cofondateur et membre du conseil d'administration de la table ronde zurichoise de philanthropie.