

# Rapport sur les fondations en Suisse



**Katja Schönenberger**  
SwissFoundations, association des  
fondations donatrices suisses

**SwissFoundations**

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



**Universität  
Zürich** UZH

Zentrum für Stiftungsrecht

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



---

## **Rapport sur les fondations en Suisse 2026**

---

Le Rapport sur les fondations en Suisse 2026 est publié par Katja Schönenberger, directrice de SwissFoundations, le professeur Dominique Jakob, directeur du Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich, et le professeur Georg von Schnurbein, directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle. Il présente les chiffres, faits et tendances les plus récentes relatives aux fondations, en Suisse comme à l'étranger, et contribue à une meilleure connaissance en la matière. Le Rapport paraît annuellement en allemand et en français. Les deux versions peuvent être consultées et téléchargées gratuitement sous [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch).

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

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

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

### **SwissFoundations**

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

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

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

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

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

CEPS Forschung und Praxis – Volume 34

**Rapport sur les Fondations en Suisse  
2026**

**Prof. Dr Dominique Jakob**

Centre pour le droit des fondations, Université de Zurich

**Prof. Dr Georg von Schnurbein**

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

**Katja Schönenberger**

SwissFoundations, association des fondations donatrices suisses



**Universität  
Zürich**

Zentrum für Stiftungsrecht

**SwissFoundations**

**Impressum:**

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

Mise en page :

© Neeser Müller Görner, Bâle

ISBN: 978-3-9525771-8-9

© Prof. Dr Dominique Jakob,

Centre pour le droit des fondations,  
Université de Zurich ;

Prof. Dr Georg von Schnurbein,

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

Katja Schönenberger, SwissFoundations,  
association des fondations donatrices  
suisses, 2026.

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

# Sommaire

	Avant-propos	5
<b>1</b>	<b>Faits et chiffres</b>	<b>6</b>
	Aperçu du secteur des fondations en Suisse	8
	Patrimoine des fondations d'utilité publique en Suisse	12
	Étapes clés du secteur des fondations suisses	15
	<i>Manifestations futures</i>	19
<b>2</b>	<b>Développements juridiques</b>	<b>20</b>
	Législation	22
	Jurisprudence	28
	La collaboration entre fondations : chausse-trappes juridiques et meilleures pratiques	
	<i>Contribution spéciale de Thimo Wittkämper</i>	30
<b>3</b>	<b>Dossier Spécial: Viser l'impact</b>	<b>32</b>
	Soutien au changement systémique : approches, pratique et repères pour les fondations	
	<i>Contribution d'auteur du Georg von Schnurbein</i>	34
	Halte à la projectite : Comment l'action collective favorise l'impact	
	<i>Contribution spéciale de Nicola Forster et Christoph Kiss</i>	36
	Le soutien aux médias comme pratique partenariale	
	<i>Contribution spéciale de Judith Schläpfer et Marco Vencato</i>	39
	Very Possible: Organisational Development as an Essential Investment	
	<i>Guest Article by Cheryl Chang, Adriana Craciun, Belén Giaquinta, Carole Frampton-de Tscharner and Malika Dreyfuss</i>	42
	Comment les fondations peuvent-elles accroître leur efficacité ?	
	<i>Contribution spéciale de Dina Pomeranz et Deborah Kistler</i>	44

<b>4</b>	<b>Thèmes et tendances</b>	<b>48</b>
	Aperçu des initiatives cantonales de promotion des fondations d'utilité publique	
	<i>Contribution spéciale de Patricia Legler</i>	50
	Le soutien entrepreneurial – Expériences actuelles et chances nouvelles	
	<i>Contribution d'auteur du Georg von Schnurbein</i>	52
	Philanthropie et transition juste : défis, enjeux et perspectives	
	<i>Contribution spéciale de Anne Monier</i>	54
	Future-proof funding – Concevoir le soutien de demain	
	<i>Contribution spéciale de Ellen Peter et Rahel Staubli</i>	56
	Le leadership dans un temps de changements	
	<i>Contribution spéciale de Suba Umathevan</i>	57
	Des valeurs explicites comme stratégie pour le conseil de fondation	
	<i>Contribution spéciale de Etienne Eichenberger</i>	59
	Comment une fondation peut-elle encourager la participation ?	
	<i>Contribution spéciale de Annette Graul</i>	61
	Notes de fin	63
<b>5</b>	<b>Études et nouvelles parutions 2025</b>	<b>66</b>
	Études et nouvelles parutions 2025	68
	Bref portrait des éditrices et éditeurs	70



# Avant-propos

Il y a 25 ans, SwissFoundations était fondée en tant qu'association des fondations donatrices suisses, dans un contexte de forte dynamique de création. Depuis, le secteur a poursuivi sa croissance : 53 % des fondations existantes aujourd'hui ont vu le jour au cours de ce quart de siècle, signe d'une vitalité et d'une pertinence toujours plus marquées.

Cette croissance s'est accompagnée de transformations structurelles profondes. Le nombre de collaborateur·trice·s au sein des fondations a fortement progressé, tout comme leur niveau de professionnalisation. Parallèlement, des pôles académiques dédiés ont émergé : le Center for Philanthropy Studies (CEPS) à l'Université de Bâle, le Centre de droit des fondations à l'Université de Zurich, le Geneva Centre for Philanthropy (GCP) à l'Université de Genève et la chaire de Family Philanthropy à l'IMD Lausanne contribuent aujourd'hui à l'analyse et au développement du secteur.

Les autorités de surveillance des fondations ont elles aussi réagi à ces évolutions. La complexité et la densité croissantes du secteur se reflètent dans une professionnalisation renforcée de la surveillance, notamment à travers l'indépendance accrue des autorités cantonales de surveillance, la formation de concordats et la digitalisation progressive, par exemple au sein de l'Autorité fédérale de surveillance des fondations. De plus, le secteur a gagné en visibilité auprès des milieux politiques et administratifs : plusieurs cantons ont lancé ces dernières années des initiatives pour promouvoir les fondations sur leur territoire.

Le secteur fait par ailleurs preuve d'une réflexivité croissante. Le dossier thématique de cette édition du rapport sur les fondations est consacré à l'« action avec impact ». Les fondations cherchent de plus en plus à mieux atteindre leurs objectifs et à accroître leur impact. Les différents articles mettent en lumière une tendance marquée vers une coopération renforcée et un dialogue plus étroit avec les bénéficiaires. L'initiative « Future-Proof Funding » synthétise ces évolutions en 5 idées principales.

Sur le plan juridique, le secteur des fondations reste marqué par une tension entre pression réglementaire croissante et besoin de liberté d'action. Alors que les évolutions internationales et les efforts d'harmonisation tendent à renforcer la réglementation, les acteurs cantonaux s'engagent de plus en plus en faveur de conditions-cadres flexibles, afin de faciliter la mobilisation de fonds privés pour des causes d'utilité publique urgentes.

Comme les années précédentes, ce rapport sur les fondations se veut non seulement un état des lieux, mais aussi une base d'analyse et une source d'impulsion pour le développement du secteur des fondations dans toute sa diversité.

Dominique Jakob, Georg von Schnurbein et Katja Schönenberger  
mai 2026



# Faits et Chiffres

- Par rapport à l'année précédente, davantage de fondations ont été créées et moins ont été liquidées. Fin 2025, 13 984 fondations d'utilité publique étaient inscrites au registre du commerce, dont 202 en cours de liquidation. Plus de la moitié des fondations (51,6 %) exercent une activité locale ou régionale. Le patrimoine total des fondations s'élève désormais à CHF 159,6 milliards.
- Sur le plan régional, les disparités restent importantes : Zurich domine largement avec 2 218 fondations, suivie de Berne, Genève et Vaud. Genève et le Tessin se distinguent par une croissance nette significative, tandis que 13 cantons stagnent ou sont en recul. La croissance se concentre ainsi sur un nombre toujours plus restreint de régions.
- La grande majorité des membres de conseils de fondation (92,4 %) ne détient qu'un seul mandat. Par ailleurs, seules 18,3 % des fondations disposent d'une direction inscrite au registre du commerce, ce qui amène souvent les conseils de fondation à assumer eux-mêmes des tâches opérationnelles.

# Aperçu du secteur des fondations en Suisse

En période d'austérité budgétaire et d'incertitude économique, les fondations jouent plus que jamais un rôle social important. Il est donc d'autant plus réjouissant que la tendance à la baisse de la croissance nette ne se soit pas poursuivie l'année dernière. En comparaison de l'année précédente, il y a eu davantage de fondations nouvellement créées et moins de liquidations. Au total, 13 984 fondations d'utilité publique étaient inscrites au registre du commerce à la fin de l'année 2025 (Fig. 1). Cependant, comme 202 d'entre elles portaient la mention « en liquidation », l'analyse porte sur les 13 782 fondations restantes. En 2025, 325 fondations ont été créées et 253 ont été liquidées (Fig. 2). Étant donné que chaque liquidation nécessite l'accord de

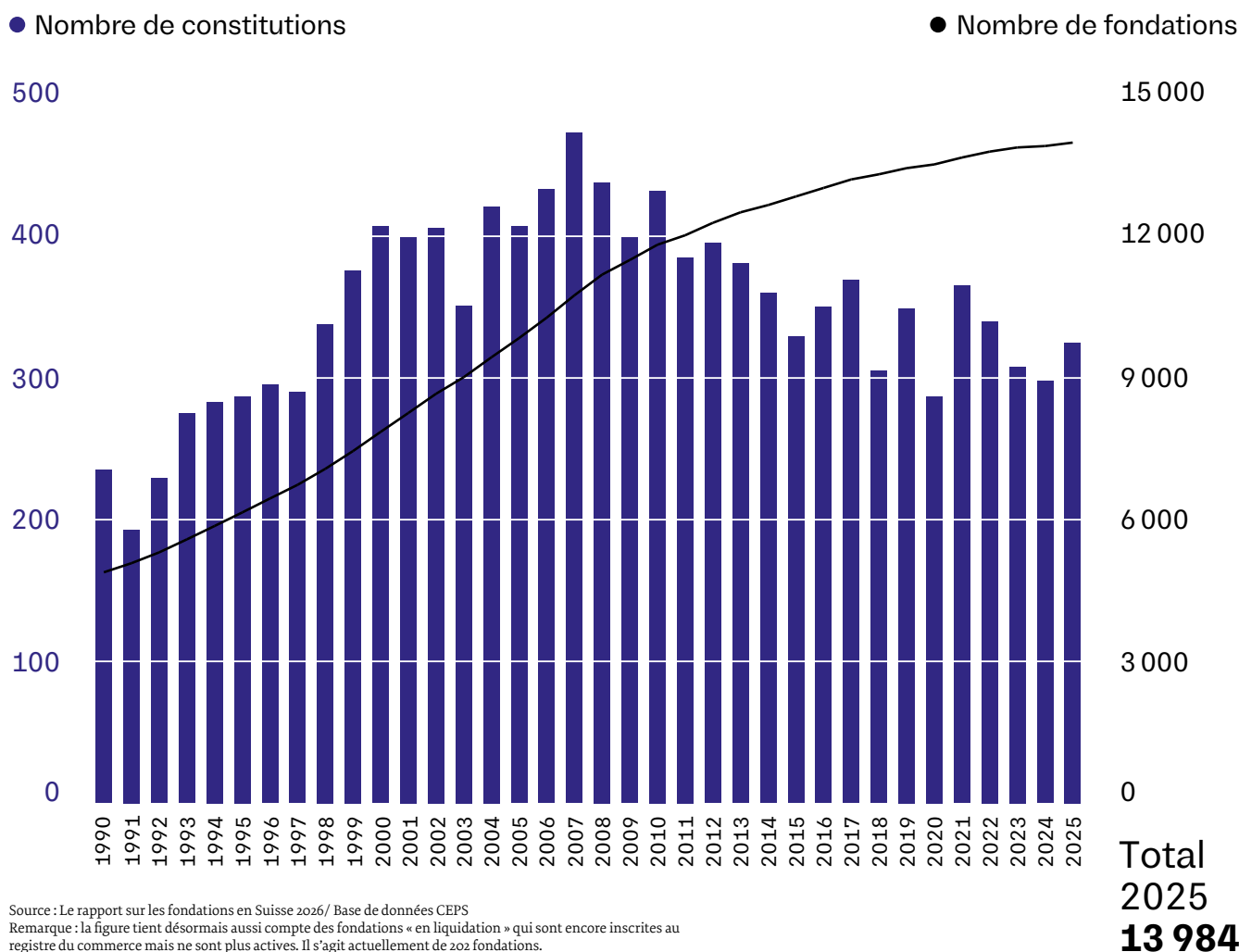
l'autorité de surveillance, le rôle de cette dernière dans l'augmentation des liquidations n'est pas négligeable. Si, dans le passé, on faisait souvent prévaloir le principe de ne liquider une fondation que dans des cas exceptionnels afin de ne pas compromettre sa pérennité, on observe aujourd'hui une approche plus pragmatique. Les chiffres de l'autorité fédérale de surveillance des fondations reflètent cette évolution. Alors qu'en 2021, 89 fondations sous surveillance fédérale ont été liquidées, ce chiffre est passé à 162 en 2024 et à 137 en 2025. Les liquidations de fondations enregistrées par les autorités cantonales de surveillance sont restées essentiellement stables au cours de la même période (2021 : 114 ; 2024 : 94 ; 2025 : 99).

## Répartition régionale

Dans la comparaison cantonale, Zurich reste clairement en tête avec 2 218 fondations, suivi par Berne (1 417), Genève (1 401) et Vaud (1 333) (Fig. 3). Comme seuls Genève (+31) et le Tessin (+16) enregistrent une croissance nette significative, ce sera probablement Genève qui occupera la

Fig. 1

### Evolution du secteur des fondations, compte tenu des créations et des liquidations, depuis 1990



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS  
Remarque : la figure tient désormais aussi compte des fondations « en liquidation » qui sont encore inscrites au registre du commerce mais ne sont plus actives. Il s'agit actuellement de 202 fondations.

deuxième place dans quelques années. Il appert que la croissance du secteur se concentre dans toujours moins de cantons. Treize cantons affichent une croissance nette négative ou neutre. La différenciation en fonction de la densité des fondations reste essentiellement stable (Fig. 4). La Suisse compte en moyenne 15,1 fondations pour 10 000 habitants. La fourchette va de 42,9 dans le canton de Bâle-Ville à 6,7 dans le canton d'Argovie. Dans l'ensemble, la densité des fondations est en léger recul, car il y a moins de nouvelles fondations et, dans le même temps, la population augmente dans tous les cantons.

La répartition selon le canton où les fondations ont leur siège ne tient pas compte du lieu où elles exercent leur activité effective. Une critique souvent entendue dans le débat sur l'exonération fiscale des fondations est que celle-ci entraîne une perte de recettes fiscales au niveau local, et que le soutien alloué par les fondations exerce son impact ailleurs. Toutefois les chiffres ne corroborent pas cette impression. Seules 24,7 % des fondations ont un but international et 23,7 % sont actives au niveau national (fig. 5). Il convient de noter que les champs d'activité plus étendus désignent toujours leur extension maximale ; en d'autres termes, il est toujours possible que l'extension géographique de l'activité réelle d'une fondation soit plus restreinte plutôt que plus étendue. 51,6 % des fondations ont un champ d'activité à vocation régionale, cantonale, communale ou même locale. Il en ressort que la majorité des

Fig. 2

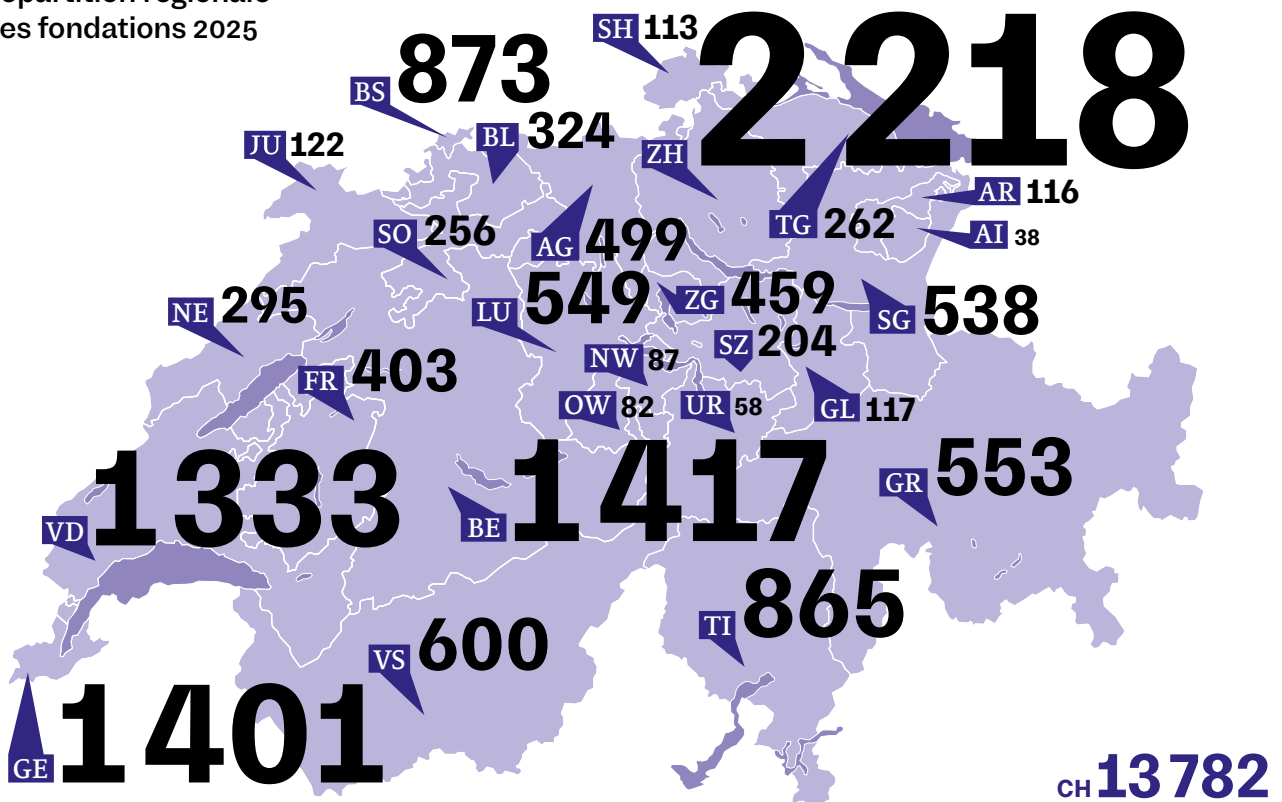
### Evolution du secteur des fondations en 2025

Canton	Nombre total fin 2025	Constitutions	Liquidations	Croissance nette	Croissance ajustée
AG	499	6	7	-0.2%	-1
AI	38	0	0	0.0%	0
AR	116	0	1	-0.9%	-1
BE	1417	25	25	0.0%	0
BL	324	5	7	-0.6%	-2
BS	873	16	18	-0.2%	-2
FR	403	11	11	0.0%	0
GE	1401	58	27	2.2%	31
GL	117	2	1	0.9%	1
GR	553	13	6	1.3%	7
JU	122	3	4	-0.8%	-1
LU	549	14	11	0.5%	3
NE	295	3	7	-1.4%	-4
NW	87	1	2	-1.1%	-1
OW	82	3	1	2.4%	2
SG	538	9	11	-0.4%	-2
SH	113	1	1	0.0%	0
SO	256	4	2	0.8%	2
SZ	204	9	3	2.9%	6
TG	262	6	6	0.0%	0
TI	865	23	7	1.8%	16
UR	58	0	0	0.0%	0
VD	1333	33	32	0.1%	1
VS	600	12	7	0.8%	5
ZG	459	25	19	1.3%	6
ZH	2218	43	37	0.3%	6
CH	13782	<b>325</b>	<b>253</b>	<b>0.5%</b>	<b>72</b>

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

Fig. 3

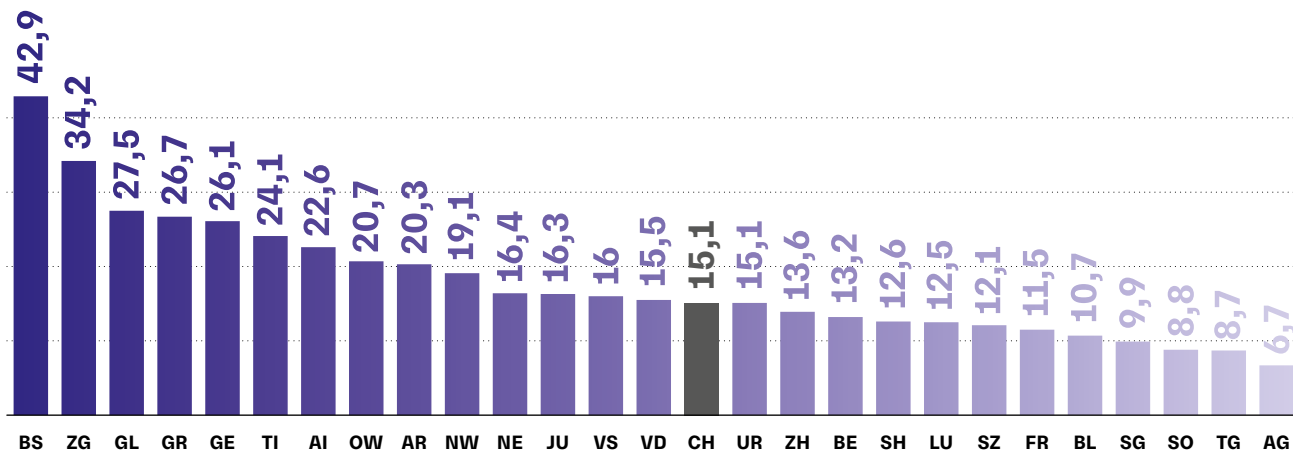
### Répartition régionale des fondations 2025



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

Fig. 4

Densité de fondations\* selon le canton 2025

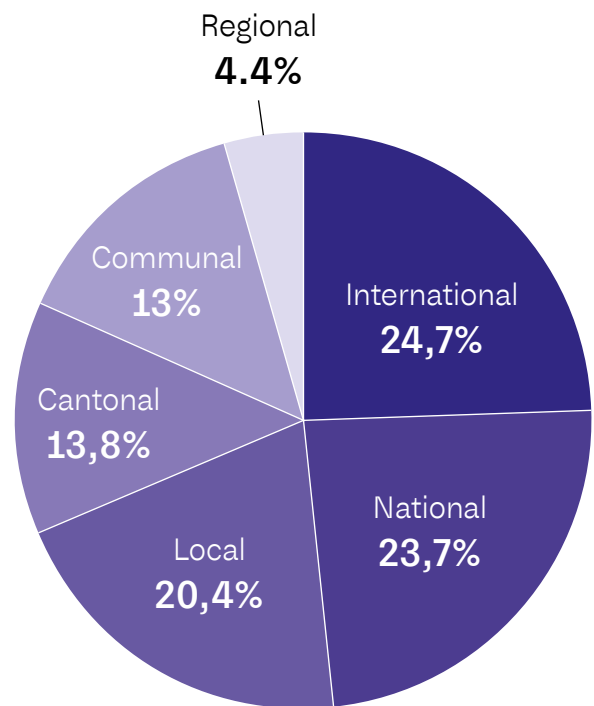


\*Nombre de fondations pour 10 000 habitant/e/s

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

Fig. 5

Rayon d'action géographique des fondations



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

Fig. 6

Répartition des fondations par domaine d'activité selon l'autorité de surveillance compétente

Canton	Fédéral	Cantonal	Local
AG	120	372	0
AI	7	31	0
AR	20	81	15
BE	531	795	85
BL	61	240	23
BS	219	656	6
FR	121	255	0
GE	747	582	0
GL	9	103	0
GR	121	418	0
JU	14	99	0
LU	168	209	156
NE	66	224	0
NW	40	32	12
OW	33	28	13
SG	115	417	0
SH	16	70	26
SO	58	203	0
SZ	87	82	32
TG	56	173	23
TI	233	616	0
UR	19	38	0
VD	342	940	0
VS	136	241	204
ZG	346	84	5
ZH	1179	749	243
<b>Total</b>	<b>4864</b>	<b>7738</b>	<b>843</b>

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

fondations ont un impact dans leur environnement immédiat. C'est ce que reflète également la répartition des fondations entre les autorités de surveillance (Fig. 6). 36 % relèvent de l'autorité fédérale de surveillance des fondations, 58 % des autorités cantonales et 6 % des autorités locales (seuls 13 cantons possèdent des autorités locales). Il existe bien sûr des différences entre les cantons. À Zoug (80 %), Genève (56 %) et Zurich (54 %), la part des fondations soumises à la surveillance fédérale est supérieure à celle des fondations soumises à d'autres autorités de surveillance, tandis que dans les petits cantons comme Glaris (92 %), le Jura (88 %) et Appenzell Rhodes-Intérieures (82 %), la part des fondations soumises à une autorité de surveillance cantonale est élevée. Le cas des cantons de Bâle-Ville (74 %), du Tessin (74 %) et de Vaud (73 %) prouve que dans les cantons à forte concentration de fondations, l'activité de celles-ci peut néanmoins conserver une importance significative pour leur région.

### Les mandats des membres de conseil de fondation

Le Rapport 2026 fournit une vue actualisée des mandats des membres de conseil de fondation (Fig. 5). Au total, la Suisse compte 70 434 mandats de membre de conseil de fondation, détenus par 63 672 personnes. La grande majorité d'entre elles (83,5 %) détiennent un seul mandat, mais certaines en détiennent entre 2 et 5 (6,8 %). Seules 79 personnes (0,1 %) détiennent plus de 5 mandats, le maximum atteint pour une seule personne étant de 15 mandats. Hormis ces cas exceptionnels, les statistiques montrent qu'à l'évidence, un mandat au sein d'un conseil de fondation est une fonction qui demande beaucoup de temps et qui, de surcroît, est le plus souvent exercée à titre bénévole. Les fondations doivent en tenir compte dans leur planification de la succession : le mandat doit laisser aux candidats potentiels suffisamment de temps pour qu'ils puissent s'engager dans un mandat supplémentaire s'ils le souhaitent. Parmi les membres de conseils de fondation, 32 % sont des femmes, et la part des femmes occupant la fonction de président tombe à 14 % (Fig. 7). En revanche, les femmes occupent 41 % des postes de direction. Le fait que 13 % des membres de conseil de fondation soient de nationalité autre que suisse témoigne de l'importance de la dimension internationale dans le secteur des fondations. Cette proportion est particulièrement élevée dans les cantons de Bâle, Genève et Zoug.

En moyenne, un conseil de fondation se compose de 5,1 personnes, mais on constate des différences entre les cantons. À Appenzell Rhodes-Intérieures, la moyenne est nettement plus basse (3,8) qu'à Neuchâtel (6,3). Le nombre de membres de conseil de fondation peut varier considérablement d'une fondation à l'autre. Les conseils de fondation les plus fournis comptent respectivement 61, 53 et 46

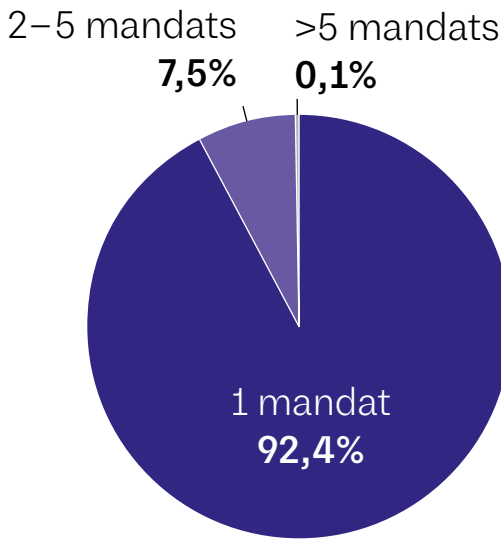
personnes. Il s'agit en général d'organisations internationales, telles que le Centre de politique de sécurité de Genève (GCSP). Leurs conseils de fondation sont composés de représentants des États membres, si bien que ces conseils de fondation constituent davantage une assemblée de fondateurs qu'un véritable organe décisionnel. La fondation Sitterwerk à Saint-Gall, dont le conseil de fondation compte 53 personnes, est un cas à part. Afin d'assurer la gouvernance de cette fondation, il existe, outre le président, un comité directeur composé de quatre membres. À l'autre extrémité de l'échelle, on trouve 63 fondations qui n'ont pas de conseil de fondation. Dans leur cas, des liquidateurs ou des administrateurs sont souvent nommés en cas de problèmes financiers ou juridiques. Beaucoup de ces fondations se trouvent du reste en liquidation.

### Inscription de la direction au registre du commerce

Les fondations possèdent souvent peu ou pas de personnel. Les frais entraînés par l'existence d'une direction ne se justifient que si la fondation est d'une certaine taille. Si une personne assume la direction de la fondation, elle est en général investie de certains droits de représentation. En cette qualité, elle doit être inscrite au registre du commerce. Actuellement, 2 525 fondations (18,3 %) ont une direction inscrite au registre du commerce, tandis que dans les autres, ces tâches sont assumées par le conseil de fondation (ou une personne sans pouvoir de représentation). La répartition par type de fondation est significative (fig. 8). Comme on pouvait s'y attendre, ce sont surtout les fondations opérationnelles, produisant elles-mêmes leurs prestations, qui possèdent une direction. On trouve 51,1 % des postes de direction dans des fondations opérationnelles, 20,2 % autres dans des fondations mixtes, qui ont généralement aussi un volet opérationnel. Seules 28,0 % des directions inscrites concernent des fondations donatrices. Leur proportion par rapport au nombre total s'explique par le fait que les fondations donatrices sont traditionnellement dotées de structures très légères ou de trop petite taille pour employer du personnel rémunéré. Seules 10,4 % des fondations donatrices ont une direction inscrite, alors que cette proportion est nettement plus élevée chez les fondations mixtes (19,9 %) et opérationnelles (28,6 %).

Fig. 7

### Nombre de mandats au sein de conseils de fondation

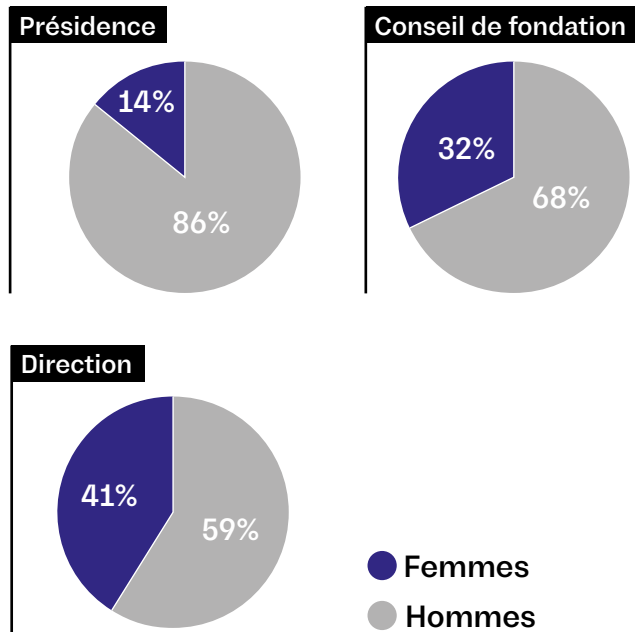


Mandats de conseils de fondation total 70 434  
Nombre total de personnes 63 672

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

Fig. 8

### Répartition des mandats au sein du conseil de fondation et des fonctions de direction



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

## Patrimoine des fondations d'utilité publique en Suisse

Pour la quatrième fois depuis 2012, le Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) a mené une enquête auprès des autorités fédérales et cantonales de surveillance des fondations afin d'arriver, à partir des informations fournies sur les fondations surveillées, à une estimation du patrimoine cumulé des fondations en Suisse. En raison de changements dans la surveillance des fondations, les chiffres ne sont pas toujours directement comparables d'une enquête à l'autre. Ainsi, le conseil municipal et le conseil de district (Bezirksrat) de Zurich ont transféré leur rôle de surveillance à l'autorité cantonale de surveillance des fondations et de la LPP. L'an dernier, celle-ci a à son tour été fusionnée avec l'autorité de surveillance des fondations de Suisse orientale. Comme le rapport remonte à une date antérieure (le 31 décembre 2023), les chiffres sont encore différenciés ici. Il convient de noter que les chiffres reflètent le total du bilan des fondations ; en d'autres termes, ils peuvent également inclure des fonds de tiers. Toutefois, s'agissant d'organisations à but non lucratif, ceux-ci sont en général relativement réduits étant donné les restrictions légales<sup>1</sup>.

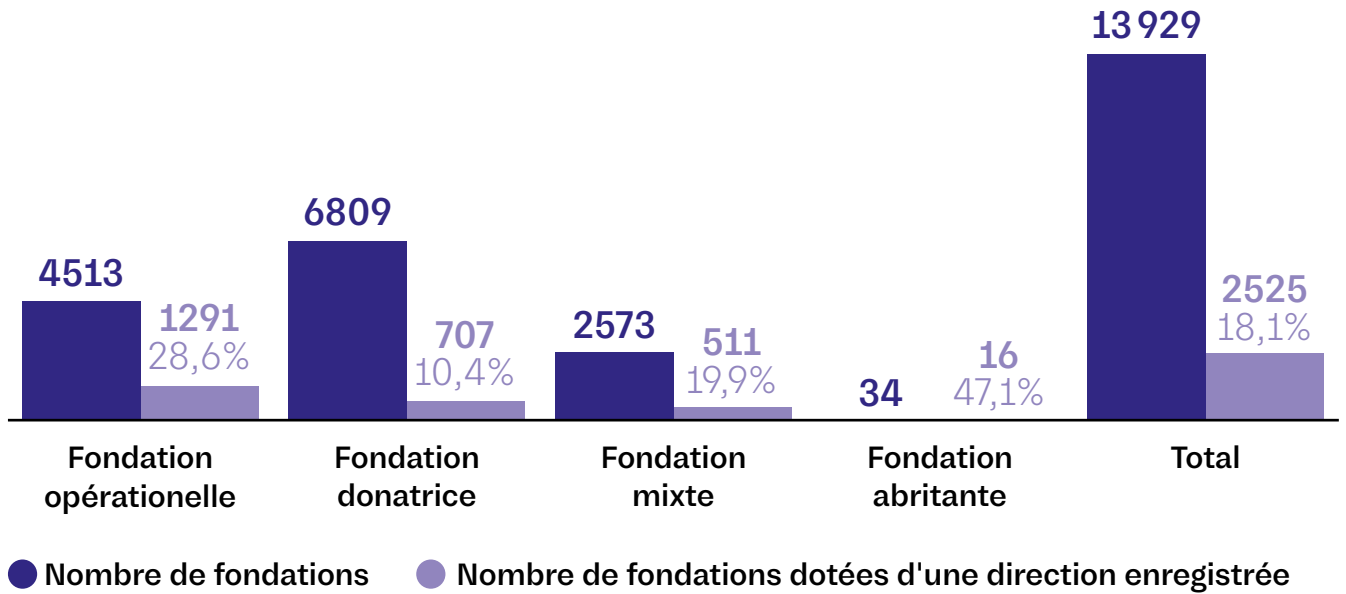
Globalement, le patrimoine cumulé des fondations a de nouveau augmenté, mais dans une moindre mesure que les années précédentes. De 139,5 milliards de francs suisses en 2020, le montant total est passé à 159,6 milliards, soit une augmentation de 14,4 % (Fig. 9). Cependant, comme ce montant est réparti entre un plus grand nombre de fondations, l'augmentation de 11,7 millions de francs suisses en moyenne à 12,2 millions de francs suisses n'est que de 4,3 %. L'augmentation du patrimoine total est donc essentiellement le fait de quelques grandes fondations, que celles-ci soient de création récente ou qu'elles existent depuis plus longtemps.

Les 159,6 milliards de francs suisses se répartissent entre 13 071 fondations, ce qui correspond à une fortune moyenne de 12,2 millions de francs suisses par fondation (fig. 9). Cette moyenne, faible par rapport au montant total, montre clairement qu'il existe un grand nombre de fondations disposant d'une petite fortune, par rapport à quelques fondations de très grande taille. À cela s'ajoute le fait que ces chiffres incluent également les fondations opérationnelles, dont le patrimoine est généralement lié à leur activité, par exemple les biens immobiliers d'un hôpital. Sans surprise, les fondations soumises à la surveillance fédérale détiennent la plus grande partie du patrimoine des fondations, avec 85,7 milliards de francs.

Les dépenses liées aux objectifs de ces fondations s'élèvent à plus de 23 milliards de francs suisses. Ce chiffre ne doit pas être confondu avec les 6 milliards estimés de francs suisses correspondant aux distributions réalisées

Fig. 9

## Répartition des fondations dotées d'une direction enregistrée, par type de fondation



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

par les fondations donatrices dont fait état le Rapport 2025 sur les fondations en Suisse<sup>2</sup>. Les budgets des fondations opérationnelles telles que les hôpitaux, les musées et les organisations internationales à Genève recouvrent également les dépenses liées aux objectifs. À lui seul, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dispose d'un budget annuel de plus de 4 milliards de francs suisses.

Étant donné les concordats conclus par plusieurs cantons en matière de surveillance des fondations, il n'est pas possible de comparer les patrimoines des fondations par canton. Dans la comparaison régionale entre totaux

des bilans moyens, les fondations soumises à la surveillance de l'autorité de surveillance des fondations de Suisse centrale affichent la moyenne la plus élevée avec 20,1 millions de francs suisses, suivies par les deux Bâle (18,3 millions de francs suisses) et Schaffhouse (15,2 millions de francs suisses). Les fondations soumises à la surveillance fédérale affichent une moyenne similaire (16,5 millions de francs), mais leur rayon d'action est plus large, puisqu'elles poursuivent des objectifs nationaux et internationaux. Le total du bilan moyen le plus bas est celui du canton de Glaris, avec 2,4 millions de francs.

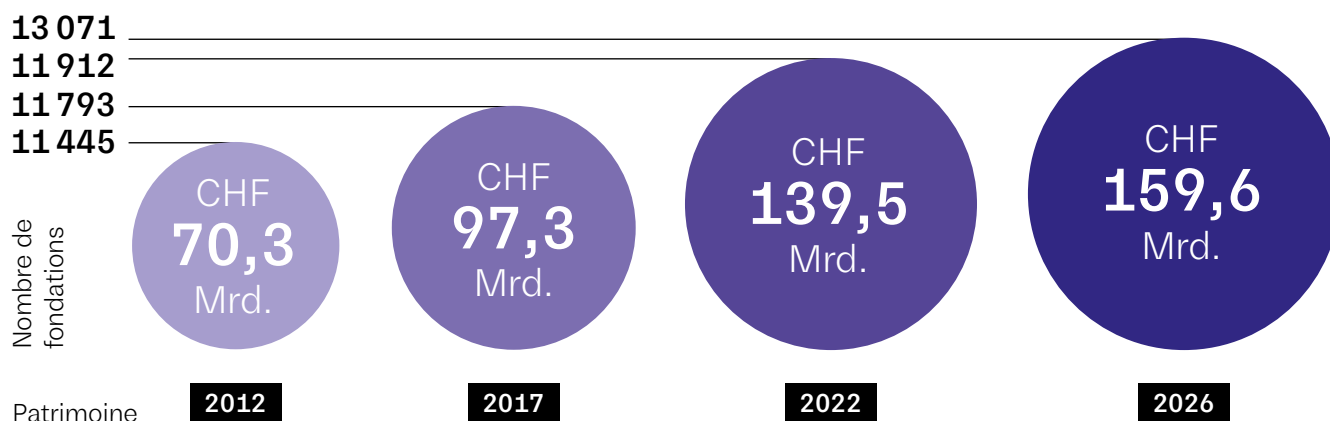
## Évolution chez les fondations abritantes

La Suisse compte 33 fondations abritantes qui, avec leurs sous-fondations ou fonds abrités, proposent une alternative à la fondation indépendante. Pour les patrimoines plus modestes ou les activités limitées dans le temps notamment (capital consommable), elles offrent une solution de rechange peu coûteuse à la création d'une fondation indépendante. L'évolution de ces fonds doit donc être vue comme complémentaire par rapport aux chiffres des fondations inscrites au registre du commerce, car selon l'enquête, un bon tiers ont été créés sous forme de fonds abrités et non d'une fondation indépendante. Hélas, il n'existe pas de chiffres généralement accessibles sur les fonds abrités. C'est pourquoi le CEPS mène chaque année une enquête auprès des fondations abritantes. En 2025,

31 fondations abritantes ont participé à l'enquête. Les résultats complets de l'enquête peuvent être consultés sous [www.dachstiftungen.ch](http://www.dachstiftungen.ch). Fin 2024, ces fondations abritantes géraient au total 586 fonds abrités, dont 74 ont été créés et 43 dissous. Le capital des fonds s'élève à 905 millions de francs suisses et 80,3 millions de francs suisses ont été distribués. Le taux de distribution de 8,9% prouve que les capitaux des fondations abritantes sont souvent destinés à la consommation, ce qui explique également le nombre élevé de dissolutions. 85% des fonds déclarés sont destinés à la consommation, tandis que seuls 10% financent leurs distributions exclusivement par leurs propres revenus. 5% autres sont des structures mixtes ou sont régulièrement alimentés par des dons.

Fig. 10

## Évolution du total du bilan des fondations d'utilité publique entre 2012 et 2026



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

Fig. 11

## Répartition du total des bilans des fondations d'utilité publique par autorité de surveillance

Autorité de surveillance	Nombre de fondations	Total des bilans en CHF	Moyenne en CHF
AI	34	130 000 000	3 823 529
UR	37	245 560 435	6 636 769
GL	105	250 794 264	2 388 517
AR	85	470 000 000	5 529 412
VS**	224	740 000 000	3 303 571
SO	218	916 000 000	4 201 835
FR	266	1 310 940 260	4 928 347
SH	104	1 578 287 000	15 175 837
AG	371	2 681 000 000	7 226 415
GR	434	4 083 694 607	9 409 435
SG/TG/TI	1 186	4 857 328 626	4 095 555
BE	797	6 000 000 000	7 528 231
GE	566	6 700 000 000	11 837 456
ZH*	752	8 044 000 000	10 696 809
LU/NW/OW/SZ/ZG	457	9 186 894 525	20 102 614
VD/NE/JU	1 307	9 372 000 000	7 170 620
BS/BL	944	17 315 000 000	18 342 161
Surveillance fédérale	5 184	85 725 937 335	16 536 639
<b>Total</b>	<b>13 071</b>	<b>159 607 437 052</b>	<b>12 210 805</b>

## Remarques

Source des données : comptes annuels 2023

\*y compris les fondations dont la surveillance a été transférée du Conseil communal et du Conseil de district.

\*\*Chiffres de 2020, aucune nouvelle donnée disponible

Le total des fondations diffère du nombre total habituellement indiqué, car les fondations placées sous surveillance locale n'ont pour la plupart pas été recensées et qu'une partie des fondations nouvellement créées n'a pas encore été reprise par une autorité de surveillance.

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2026 / Base de données CEPS

# Étapes clés du secteur des fondations suisses

Au cours des 25 dernières années, le secteur des fondations suisses a connu un développement remarquable. Près de 53 % des fondations existantes aujourd'hui ont été créées durant cette période, et le patrimoine du secteur a connu une croissance significative : entre 2012 et 2022, il a pratiquement doublé pour atteindre près de CHF 160 milliards fin 2025. Au-delà de cette croissance, le secteur s'est aussi considérablement professionnalisé. Plusieurs étapes clés ont contribué de manière déterminante à cette évolution.

## 2001 : Création de SwissFoundations

Issue d'une initiative collective de fondations d'utilité publique, SwissFoundations est la principale association de fondations donatrices en Suisse. Elle représente les intérêts du secteur, centralise les savoirs et favorise la mise en réseau. Fin 2025, elle regroupe près de 250 fondations membres.

## 2005 : Premier Swiss Foundation Code

Le Swiss Foundation Code figure aujourd'hui parmi les référentiels de bonne gouvernance les plus reconnus en Europe pour les fondations d'utilité publique. Complété en 2009 et en 2015, sa quatrième édition entièrement révisée a été publiée en 2021 en allemand, français, anglais et italien. Le Swiss Foundation Code se conçoit comme un outil d'autorégulation orienté vers la pratique. Ses thématiques – constitution, conduite, soutien et finances – s'appliquent à toutes les formes et tailles de fondations d'utilité publique. Depuis sa publication, le Swiss Foundation Code a contribué de manière déterminante à la professionnalisation du secteur des fondations.

## 2006 : Entrée en vigueur de la révision partielle du droit des fondations

La révision partielle du droit des fondations suisses, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006, a modernisé et assoupli le secteur des fondations tout en renforçant l'attractivité de la Suisse comme place philanthropique. Elle a facilité les adaptations des fondations existantes et amélioré les conditions fiscales, notamment par l'augmentation des déductions fiscales pour dons au niveau fédéral et cantonal. Parmi les principales nouveautés figuraient une réserve de modification de but après dix ans pour le fondateur ou la fondatrice, ainsi qu'une obligation de révision et l'inscription de tous les membres du conseil de fondation au registre du commerce. La surveillance a également été mieux encadrée, avec des obligations de déclaration en cas d'insolvabilité et une responsabilité explicite du conseil de fondation et de l'organe de révision, afin de renforcer la transparence et la sécurité juridique.

### **Depuis 2008 : Ancrage académique du secteur**

En l'espace de quelques années, trois centres universitaires dédiés au secteur des fondations suisses voient le jour : en 2008, le Center for Philanthropy Studies (CEPS), fondé à l'initiative de SwissFoundations à l'Université de Bâle sous la direction du Prof. Dr Georg von Schnurbein, en tant que centre interdisciplinaire de recherche et de formation continue pour le secteur non lucratif, ainsi que le Centre de droit des fondations de l'Université de Zurich sous la direction du Prof. Dr Dominique Jakob, dédié aux questions juridiques liées aux fondations. En 2017 s'y ajoute le Geneva Centre for Philanthropy (GCP) de l'Université de Genève, axé sur la dimension internationale de la philanthropie.

### **2011 : Premier rapport commun sur les fondations en Suisse**

Publiée annuellement par le CEPS, le Centre de droit des fondations et SwissFoundations, cette publication offre une base de connaissances solide sur le secteur des fondations, avec les derniers développements, chiffres et tendances.

### **Depuis 2011 : Infrastructure digitale pour le secteur**

Fundraiso (2011), base de données dédiée à la collecte de fonds dans le secteur non lucratif, et Spheriq (anciennement StiftungSchweiz, 2014), plateforme proposant des outils et analyses pour le secteur philanthropique, ont posé les bases d'une infrastructure digitale qui contribue à la professionnalisation du secteur des fondations suisses. En 2023, SwissFoundations et Spheriq ont approfondi leur collaboration dans le cadre d'un partenariat de trois ans en faveur d'un secteur digital fort.

### **2012 et 2016 : Renforcement de la surveillance et de la transparence**

La réforme structurelle de la prévoyance professionnelle, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012, a réorganisé la surveillance des fondations. Au niveau fédéral, la Commission de haute surveillance indépendante CHS PP a été créée. Les cantons ont quant à eux constitué leurs autorités de surveillance en établissements autonomes de droit public, regroupant parfois plusieurs cantons au sein d'une même autorité, comme la ZBSA pour la Suisse centrale, de la BSABB pour les deux Bâle, de l'AS-SO pour la Suisse romande ou de l'OSTA pour la Suisse orientale. La révision GAFI du 1<sup>er</sup> janvier 2016 a renforcé la transparence en soumettant les fondations de famille et les fondations ecclésiastiques à l'obligation d'inscription au registre du commerce, permettant ainsi leur recensement systématique pour la première fois.

### **Milieu des années 2010 : changement de mentalité et d'approche d'investissement**

Les fondations donatrices se conçoivent de plus en plus non plus seulement comme des financeurs, mais comme de véritables acteurs du changement : théorie du changement, mesure de l'impact et philanthropie stratégique s'imposent dans les pratiques. Parallèlement, sept années de taux d'intérêt négatifs de la BNS (2015–2022) ont contraint les fondations à professionnaliser leur gestion de fortune ; les placements durables (ESG, ISR, impact investing) et le mission-aligned investing s'imposent comme nouveaux standards.

**2016 :  
Premier Rapport  
Benchmark**

SwissFoundations interroge ses membres chaque année sur leurs placements, rendements, stratégies d'investissement et frais de gestion de fortune. Cette comparaison de performance aide les fondations donatrices à optimiser leurs résultats et leurs coûts, tout en professionnalisant leur gestion de fortune.

**2020 :  
Le COVID-19 comme test  
de résistance**

La pandémie a soumis le secteur des fondations à un double défi : une pression sur les placements d'une part, et une demande soudaine et urgente dans les domaines de la culture, du social et de la recherche d'autre part. De nombreuses fondations donatrices ont réagi rapidement en lançant des programmes d'aide d'urgence, en simplifiant les procédures de demande et en créant des fonds communs – démontrant ainsi le rôle de résilience sociale que joue le secteur.

**2024 :  
Révision du droit  
des fondations**

La révision du droit des fondations suisses, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024, vise à renforcer l'attractivité de la Suisse comme place philanthropique et à moderniser les conditions-cadres. Elle facilite notamment les modifications organisationnelles par le fondateur ou la fondatrice, simplifie les modifications mineures de l'acte de fondation et ancre explicitement dans la loi la possibilité pour les personnes ayant un intérêt de contrôle ou de bénéfice de s'adresser à l'autorité de surveillance – une pratique jusqu'alors reconnue par le Tribunal fédéral, désormais inscrite dans la loi.

**Depuis 2017 :  
Consolidation de la surveillance  
des fondations**

Au niveau fédéral, l'Autorité fédérale de surveillance des fondations (ASF) a été fondamentalement réformée à partir de 2017, avec pour objectif de rendre la surveillance des quelque 5 400 fondations classiques actives au niveau national et international plus professionnelle, plus uniforme et davantage axée sur les risques. Parmi les étapes marquantes de cette réforme figurent la surveillance digitale des fondations « eASF » (dès 2022) et l'adaptation des émoluments de l'ASF (dès 2024). Au niveau cantonal, la tendance aux autorités de surveillance intercantionales se poursuit : le 1<sup>er</sup> janvier 2026, la fusion de la BVS Zurich et de l'OSTA Suisse orientale a donné naissance à l'ATIOZ, autorité commune de surveillance LPP et des fondations pour le Tessin, la Suisse orientale et Zurich.

**2022 :  
Philea – mise en réseau  
européenne du secteur**

En 2022, la fusion du European Foundation Centre (EFC) et du Donors and Foundations Networks (Dafne) a donné naissance à Philea (Philanthropy Europe Association), basée à Bruxelles. SwissFoundations est membre de cette organisation qui représente aujourd'hui la voix de la philanthropie européenne, avec plus de 10 000 fondations d'utilité publique dans plus de 30 pays.



# Save the Date 2026

## 3.6.

### Assemblée générale de SwissFoundations

- Jardins Merian, Bâle

Organisation : SwissFoundations  
→ swissfoundations.ch

## 11. – 13.6.

### Seminar Stiftungsrat

- Université de Berne

Organisation : Université de Berne –  
University of Rochester  
→ rochester-bern.ch

## 23.6.

### Beste Stiftungsrats- praxis

- Metropol, Zurich

Organisation : Institut européen de  
l'Université de Zurich → eiz.uzh.ch;  
SwissFoundations  
→ swissfoundations.ch  
Centre d'études de la philanthropie  
en Suisse (CEPS)  
→ ceps.unibas.ch

## 25.8.

### Journée bâloise des fondations

- Zentrum Johannes  
(Johanneskirche), Bâle

Organisation : Stiftungsstadt Basel  
→ stiftungsstadt-basel.ch

## 3. – 5.9.

### Better Foundation Governance – Séminaire agile

- Hotel Odelya, Bâle

Organisation : Foundation Board  
Academy  
→ foundationboardacademy.ch

## 8.9.

### Symposium des fondations suisses And Action!

- Kursaal Berne

Organisation : SwissFoundations  
→ stiftungssymposium.ch

## 1.10.

### Zürcher Stiftungsforum

- Kongresshaus, Zurich

Organisation : Association  
«Stiftungsstandort Zürich»  
→ foundations.zuerich

## 17.11.

### Journée suisse des fondations

- kultur & kongresshaus, Aarau

Organisation : proFonds  
→ profonds.org

## 8.12.

### Table Ronde Philanthropique

- Genève

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

# 2027

## 28.1.

### 8<sup>e</sup> Journée zurichoise du droit des fondations #governance2030

- Université de Zurich

Organisation : Centre pour le droit  
des fondations, Université de Zurich  
→ zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch



**Développe-  
ments  
Juridiques**

- Sur le plan juridique, l'année 2025 a été marquée par plusieurs développements positifs ; d'autres paraissent plus discutables. Neuf cantons ont approuvé la constitution d'une région de surveillance commune Zurich – Suisse orientale – Tessin pour l'autorité de surveillance LPP et des fondations, si bien que l'ATIOZ a pu entrer en fonction le 1<sup>er</sup> janvier 2026. Durant la même période, Zurich a gagné en attractivité pour les fondations, notamment grâce au changement de pratique en matière d'exonération fiscale, mais le canton s'est également attiré des critiques. Au niveau fédéral, les fondations et les associations ont été exceptées du registre de transparence, tandis que la révision de la LBA, en introduisant de nouvelles obligations pour les conseillers, a placé la barre plus haut en matière de compliance et a remis les questions de blanchiment d'argent au centre du débat politique.

---

- Des arrêts concernant les fondations ont été rendus dans les domaines habituels : révocation de membres de conseil de fondation, détermination de délais en cas de plainte auprès de l'autorité de surveillance et modification du but d'une fondation.

---

- On trouvera ci-après les principaux développements pour le secteur des fondations. Pour le détail de la jurisprudence récente et les nouvelles parutions, on se référera au volume 2025 « Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2025 », njus.ch, par Jakob / Bischof / Eichenberger / Götzer / Hengartner / Liechti / Pavlovic<sup>3</sup>.

---

# LÉGISLATION

## Région de surveillance commune Zurich Suisse orientale pour l'autorité de surveillance LPP et des fondations

Le projet de constituer une région de surveillance commune Zurich (BVS) et Suisse orientale (OSTA) englobant neuf cantons pour l'autorité de surveillance LPP et des fondations<sup>4</sup> a déjà été évoqué à plusieurs reprises<sup>5</sup>. Entre temps, tous les cantons concernés ont décidé de s'y rallier. C'est ainsi que le concordat intercantonal relatif à la surveillance LPP et des fondations des cantons de Zurich, Glaris, Schaffhouse, Appenzell Rhodes extérieures, Appenzell Rhodes intérieures, Saint-Gall, Grisons, Thurgovie et Tessin (IVBSA) du 22 mai 2024<sup>6</sup> ainsi que la nouvelle base juridique pour la surveillance LPP et des fondations des cantons concordataires<sup>7</sup> sont entrés en vigueur le 1er janvier 2026. C'est désormais la nouvelle autorité de surveillance ATIOZ – Surveillance LPP et fondations Tessin, Suisse orientale et Zurich qui exerce la surveillance LPP sur les neuf cantons concordataires et qui assume les tâches de surveillance des fondations classiques dans les cantons de Zurich, Saint-Gall, Thurgovie et Tessin<sup>8</sup>. La nouvelle adresse électronique est [www.atioz.ch/de/](http://www.atioz.ch/de/).

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

Il a déjà été question à plusieurs reprises de l'initiative zurichoise visant à renforcer l'attractivité fiscale du canton pour les fondations<sup>9</sup>.

Même s'il faut encore attendre quelques années pour dire si l'initiative atteint pleinement ses objectifs, le bilan intermédiaire est d'ores et déjà réjouissant. Au cours des deux dernières années, des résultats tangibles ont déjà été obtenus dans les domaines visés par les quatre mesures<sup>10</sup>. Les chiffres les plus récents montrent que le canton de Zurich arrive en deuxième place dans la comparaison intercantonale, avec 43 créations de fondations<sup>11</sup>.

Le secteur a notamment bénéficié de l'effet positif du changement de pratique de l'administration fiscale cantonale en matière d'exonération fiscale des fondations d'utilité publique, qui profite aux fondations modernes et efficaces. Cependant, cette nouvelle orientation politique ne portera véritablement ses fruits que si l'administration fiscale zurichoise est cohérente dans la mise en œuvre des directives politiques. En effet, en dépit du changement de pratique, un certain scepticisme de la part de l'administration fiscale reste perceptible, notamment à l'endroit des modèles de soutien entrepreneurial, ce qui compromet (pour l'instant) le bilan d'ensemble de l'initiative. En outre, en exigeant désormais (à nouveau) que les organisations

bénéficiaires d'un soutien soient elles-mêmes exonérées d'impôt, l'administration fait fausse route, au mépris de la réalité et en l'absence d'une base juridique, ce qui entrave considérablement l'efficacité du travail des fondations (même indépendamment des modèles de soutien entrepreneurial) : cette pratique doit être repensée de toute urgence<sup>12</sup>. Pourtant, Zurich n'est pas le seul canton dont l'attractivité pour les fondations profite d'une pratique fiscale moderne ; ses effets se ressentent dans toute la Suisse, comme le démontre l'évolution de plus en plus marquée observée également dans d'autres cantons<sup>13</sup>.

Les bons résultats remportés jusqu'ici par l'initiative en faveur du renforcement de l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations ont convaincu le Conseil d'État d'aller de l'avant sur cette voie. À cette fin, le canton de Zurich, représenté par la direction de l'économie publique, a constitué en juin 2025 l'association « Stiftungsstandort Zurich » aux côtés de SwissFoundations, de proFonds, du Centre de droit des fondations de l'Université de Zurich et de la Philanthropie Stiftung de la Banque cantonale de Zurich<sup>14</sup>. L'association milite en faveur du renforcement à plus long terme de conditions propices à l'action d'utilité publique, du développement d'un écosystème favorable aux fondations et du dialogue entre le secteur des fondations, le Conseil d'État, l'administration publique, les milieux scientifiques et l'économie. L'une de ses activités principales consiste à organiser le Forum zurichois des fondations, une manifestation annuelle destinée à favoriser les échanges entre le secteur des fondations et le canton<sup>15</sup>. Un premier Forum a eu lieu le 1er octobre 2025 sous le titre « La collaboration crée de l'impact ». La manifestation a créé un cadre permettant aux uns et aux autres de faire connaissance et d'agir ensemble. La question centrale a porté sur l'atout que les fondations d'utilité publique représentent pour le canton de Zurich et le rôle qu'elles y revêtent<sup>16</sup>. Le prochain Forum des fondations est annoncé pour le 1er octobre 2026.

## La transparence et les ayants droit économiques de personnes morales

### Registre de transparence

Il a déjà été question du projet de Loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques (P-LTPM) et du Message correspondant<sup>17</sup>.

Sur l'insistance du secteur, une majorité de la Commission des affaires juridiques du Conseil des États (CAJ-CE) avait demandé au Conseil des États (CE) d'excepter les fondations et les associations du registre de transparence<sup>18</sup>, ce que le CE a approuvé<sup>19</sup>. La Commission des affaires juridiques du Conseil national (CAJ-CN) s'est à son tour ralliée à cette décision<sup>20</sup>. Intervenant en dernière instance, le

Conseil national (CN) a heureusement confirmé l'exception pour les fondations et associations. L'issue des délibérations a ainsi été favorable aux fondations<sup>21</sup>. Voilà qui souligne l'importance d'un dialogue direct entre les représentantes et représentants du secteur (notamment SwissFoundations) et les parlementaires et partis politiques<sup>22</sup>.

## Loi sur le blanchiment d'argent

Un deuxième aspect, nettement plus contestable et le plus souvent négligé par le secteur des fondations, concerne les obligations prévues dans la version révisée de la loi sur le blanchiment d'argent (LBA)<sup>23</sup> pour les personnes qui fournissent des prestations de conseil aux fondations<sup>24</sup>. Ces obligations figuraient initialement dans le projet de loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques (LTPM)<sup>25</sup>, mais elles ont fini par être traitées séparément<sup>26</sup>. Le délai référendaire pour la modification de la loi adoptée le 26 septembre 2025 a expiré le 15 janvier 2026 sans avoir été utilisé. Le Conseil fédéral n'a pas encore fixé de date d'entrée en vigueur ; dans la consultation en cours sur les adaptations consécutives à apporter aux ordonnances, le Conseil fédéral a cependant fait savoir que l'entrée en vigueur est prévue pour la deuxième moitié de 2026, de façon que le Groupe d'action financière (GAFI) puisse tenir compte des mesures qui y sont prévues lors de sa prochaine évaluation de la Suisse<sup>27</sup>.

### Les bases juridiques applicables

La révision partielle de la LBA élargit le champ d'application de la loi. Ainsi, celle-ci mentionne explicitement les conseillers, dont certaines activités de conseil seront désormais soumises à la loi (art. 2, al. 1, let. c revLBA) ; elle précise les situations de conseil concernées (art. 2, al. 3bis à 3quater et 4 à 4ter revLBA) ainsi que l'obligation de diligence et l'obligation d'informer qui en découlent (art. 8b–8d : art. 9, al. 1ter à 1sexies et 2 revLBA), y compris l'interdiction d'informer lorsqu'une communication a été effectuée (art. 10a, al. 5 revLBA). Sous l'angle de la surveillance, les conseillers sont tenus d'être affiliés à un organisme d'autorégulation (art. 12, let. d et art. 14, al. 1 revLBA; la loi prévoit à ce propos la tenue d'un registre public (art 18b revLBA). Les dispositions de l'ordonnance sur le blanchiment d'argent (OBA)<sup>28</sup> font actuellement l'objet d'une procédure de consultation, dont le délai a été fixé au 30 janvier 2026<sup>29</sup>. Les nouvelles réglementations sont complexes à appréhender et, autant le dire d'emblée, leur systématique n'est pas encore tout à fait au point.

### Quelles sont les fondations concernées ?

Dans la plupart des cas, le statut de conseiller est lié à des « entités juridiques non opérationnelles ». La catégorie inclut aussi les fondations non opérationnelles, autrement dit les fondations « qui n'ont pas été fondées ou gérées dans le but d'exploiter ou de soutenir les activités opérationnelles d'une entreprise ou d'un groupe » (art. 2a, al. 6 revLBA). En principe, tous les types de fondations sont concernés, pour autant qu'elles poursuivent un but autre que celui indiqué. Selon la formulation choisie par la loi, le caractère d'utilité publique d'une fondation n'est donc pas déterminant, à l'exception d'un cas expressément prévu (voir ci-dessous)<sup>30</sup>.

### Qu'est-ce qui fait de moi une conseillère / un conseiller ?

Sont réputés conseillers les personnes morales et physiques qui participent à titre professionnel pour le compte de tiers à des transactions au sens de l'art. 2, al. 3bis revLBA. La notion de « participation » comprend toute activité causale qui contribue aux opérations juridiques mentionnées, sans laquelle l'opération en cause ne serait pas réalisée (art. 12d revOBA). En ce sens, le conseil relève également de la notion de participation<sup>31</sup>.

Selon l'art. 12f, al.1 revOBA, le conseil est pratiqué à titre professionnel lorsqu'il s'agit « d'une activité économique indépendante orientée vers l'obtention d'un revenu ». Ce n'est donc pas le nombre de prestations de conseil qui est déterminant, mais leur contexte. Les conseils réalisés dans un cadre privé ne sont pas concernés. L'exercice professionnel de l'activité de conseil est présumé dès lors qu'il s'inscrit dans le cadre d'une activité professionnelle plus générale et visant à offrir des services assujettis, même si seule une petite partie de l'activité correspond à une activité assujettie. L'activité de conseil peut être exercée sous toute forme juridique admissible en droit civil. Le terme « indépendant » signifie que des prestations sont fournies au profit de tiers. Les personnes employées dans une société ou un groupe pour les besoins propres de ces sociétés n'entrent pas dans cette catégorie. Peu importe par ailleurs que le conseil soit fourni à titre d'activité principale ou accessoire (art. 12f, al. 2 revOBA). Le fait que le conseiller dispose d'une étude ou de bureaux n'est pas non plus déterminant<sup>32</sup>.

### Quelles activités de conseil tombent sous le coup de la loi ?

La loi ne s'applique pas à l'ensemble des activités d'accompagnement d'une fondation exercée par une conseillère / un conseiller, mais seulement à la participation à titre professionnel « à des transactions financières, y compris l'organisation de fonds » en relation avec les opérations juridiques énumérées dans la loi (voir l'art. 2, al. 3bis revLBA).

L'activité de conseil doit donc s'exercer en rapport avec un acte juridique concret. Les clarifications dans le cadre d'une planification ou les recherches abstraites sur la situation juridique, sans lien apparent avec une transaction effectivement envisagée, ne sont pas visées. La disposition vise les prestations de soutien concrètes liées à une transaction. À titre d'exemple, l'activité comprend le conseil sur les modalités de réalisation correcte d'une opération sur le plan juridique ou comptable, ou la rédaction de contrats et de leurs annexes. Cela comprend aussi la préparation de documents généralement requis dans le cadre de la préparation d'une transaction, comme un bilan intermédiaire ou un rapport sur les résultats d'un examen préliminaire. À cela s'ajoutent les étapes nécessaires à l'exécution, telles que l'inscription dans un registre ou l'ouverture d'un compte bancaire<sup>33</sup>.

Voici, à la lumière de l'art. 2, al. 3bis revLBA (et en l'état de nos connaissances) quelques situations typiques pouvant « déclencher » l'application de la LBA dans le domaine des fondations :

- La loi s'applique premièrement tout d'abord à la participation, à titre professionnel, à la vente d'immeubles faisant partie du patrimoine de la fondation ou à l'acquisition d'immeubles pour le compte de la fondation (let. a).
- Elle vise aussi la préparation et l'exécution de la création ou de la fondation d'une entité juridique non opérationnelle (let. b). Le Message du Conseil fédéral compte parmi ces prestations tout contrat ou acte juridique conduisant à la création d'une nouvelle entité juridique. Il cite comme exemple la rédaction, la modification ou la révision d'actes fondateurs, des conseils sur le type de société approprié, la structuration et l'administration, y compris le financement (capital propre ou étranger), et l'inscription au registre du commerce et à d'autres registres. Parmi les situations typiques visées figurent les fusions et acquisitions, et l'activité transactionnelle d'une étude ou d'un bureau de conseil, y compris la délivrance d'avis lorsque ceux-ci sont liés à une opération concrète et les vérifications opérées quant à l'obligation de diligence, lorsque celles-ci sont un acte préparatoire étroitement lié à sa réalisation<sup>34</sup>.
- Le conseiller est également soumis à la réglementation lorsqu'il planifie ou exécute des opérations en lien avec la gestion ou l'administration d'une fondation non opérationnelle (let. c). Deux principes sont ici déterminants : premièrement, il doit s'agir de la structure juridique, en d'autres termes, du fonctionnement interne de l'organisation, et non des activités quotidiennes. Cela comprend par exemple les ajustements apportés aux organes et aux compétences, les changements de bénéficiaires ou les réorganisations des participations au sein d'un groupe. Deuxième-

ment, il doit y avoir une transaction concrète impliquant un flux financier, un transfert de valeur patrimoniale ou une modification de structure. De simples formalités, telles que la nomination et l'inscription d'un membre de conseil de fondation ou de la direction, ne sont donc pas concernés en règle générale. Le conseil est assujéti dès lors qu'une opération est envisagée. Les conseils portant sur des aspects généraux concernant la gestion ou l'administration sans que le conseiller soit chargé d'un projet concret ne sont en principe pas assujétis<sup>35</sup>.

- L'organisation des apports et des distributions opérées par des entités juridiques non opérationnelles (let. d) est également assujéti. Dans le contexte des fondations, cela s'applique sans doute à la participation à titre professionnel à un don à une fondation ou aux distributions de la fondation<sup>36</sup>.
- La réglementation s'applique également à l'activité consistant à préparer ou à exécuter la vente ou l'achat d'une société pour le compte d'une fondation non opérationnelle (let. e). Tel est le cas de tout acte juridique permettant, de manière directe ou indirecte, le transfert d'une part majoritaire de la société ou la cession d'un « fonds de commerce », soit la cession séparée d'éléments essentiels d'une société<sup>37</sup>.
- En revanche, les autres prestations de conseil, telles qu'un simple conseil juridique ou de gouvernance, ou un avis sans rapport avec une transaction (p.ex. le travail sur un règlement ou les statuts, la direction de séance, l'orientation stratégique, l'élucidation de questions générales de droit etc.) ou encore la liquidation d'une fondation ne font pas partie des activités assujéties<sup>38</sup>. En outre, compte tenu du risque limité de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme qui leur sont liés, les transferts d'immeubles ou d'entités juridiques d'une valeur inférieure à 5 millions de francs, dans la mesure où le prix d'achat est versé et reçu exclusivement par l'intermédiaire de banques ou d'autres intermédiaires financiers soumis à la loi, ne sont pas soumis à la LBA (art. 2, al. 4ter, let. b revLBA). Sont également exceptées – ce qui est important pour le secteur – les activités d'organe pour des entités juridiques opérationnelles et pour des fondations d'utilité publique ayant leur siège en Suisse (art. 2, al. 4ter, let. f revLBA), ainsi que la création d'une fondation pour cause de mort (art. 2, al. 4ter, let. g revLBA). Ne sont pas davantage visées par la LBA les personnes physiques et morales autorisées par l'Autorité fédérale de surveillance pour leur activité de révision ou d'audit (art. 2, al. 4bis revLBA).

## *Quelles nouvelles obligations découlent de la loi révisée ?*

Par sa fonction, le conseiller est tenu de s'affilier à un organisme d'autorégulation reconnu (ce qui entraîne des coûts élevés). Il doit avant tout satisfaire les obligations essentielles stipulées dans les articles 8b à 8d revLBA : vérification de l'identité du client, identification de l'ayant droit économique, établissement et conservation des documents, ainsi que l'obligation d'identifier l'objet et le but de l'opération ou de la prestation souhaitée par le client, et, en présence de risques plus élevés, de clarifier son arrière-fond et son but. L'étendue des obligations de diligence (« simplifiées ou accrues ») est fonction des risques représentés par l'opération, la prestation ou le client, et est réglée par l'organisme d'autorégulation auquel le conseiller est affilié.

Si la conseillère ou le conseiller sait ou présume, sur la base de soupçons fondés, que les valeurs patrimoniales sont impliquées dans des actes de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme (ou que le conseiller rompt des négociations en raison de ses soupçons), l'article 9 revLBA l'oblige à informer immédiatement le bureau de communication en matière de blanchiment d'argent (MROS). Celui qui agit en sa qualité d'avocat ou de notaire est soumis à l'obligation de communiquer ses soupçons uniquement s'il effectue une transaction financière au nom ou pour le compte d'un client, et si les informations dont il dispose ne sont pas protégées par le secret professionnel au sens de l'art. 312 CP.

## *À quelles conséquences le conseiller s'expose-t-il ?*

En cas de violation de ces obligations, le conseiller s'expose d'une part aux conséquences prévues par l'autorité de surveillance et l'organisme d'autorégulation (OAR). Les règlements des OAR doivent prévoir des sanctions efficaces, sous forme d'avertissements, de blâmes et de peines conventionnelles, et jusqu'à des conséquences relatives à son affiliation ou à sa sortie ; pour les sanctions, ils prévoient un cadre uniforme avec des montants maximaux (art. 25, al. 3, let. c revLBA). Il s'expose par ailleurs à des poursuites pénales, notamment s'il viole l'obligation de communiquer (amende pouvant aller jusqu'à 500 000 francs en cas d'infraction intentionnelle ou 150 000 francs lorsque l'auteur agit par négligence, selon l'art. 37 LBA).

## *Résumé*

Pris dans leur ensemble, ces développements sont extrêmement déconcertants. Les nouvelles obligations de diligence imposées aux conseillères et aux conseillers des fondations comportent non seulement de nombreuses incertitudes et problèmes de délimitation, mais elles en-

traînent également de notables charges administratives et financières supplémentaires et aboutissent à un catalogue d'obligations étendu dont on perd facilement la vue d'ensemble. En même temps, les personnes concernées sont soumises au régime pénal et de responsabilité imposé par la législation sur le blanchiment d'argent, alors même que souvent elles ne bénéficient pas du soutien professionnel d'une étude d'avocat et sans qu'il soit évident que ce durcissement soit proportionné au risque en réalité faible dans ce domaine. Cette situation paraît d'autant plus contradictoire que les fondations ont été exclues du champ d'application de la LTPM, entre autres choses à cause du faible risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. Ce point de vue n'a toutefois pas été retenu lors de la révision de la LBA, ce qui est incompréhensible, (et, du fait de la séparation des objets, il a probablement aussi échappé à l'attention du lobby des fondations). Force est de constater que la révision introduit des réglementations qui ne sont pas adaptées au contexte spécifique des fondations et qui ne sont pas mûrement réfléchies quant au fond. Il reste à espérer que les dispositions d'exécution de l'OBA en cours d'élaboration apporteront certaines précisions et assouplissements.

Le fait que, dans les débats politiques, la forme juridique de la fondation soit souvent mentionnée lorsqu'il est question de soupçons de blanchiment d'argent fait partie du tableau. Dans l'interpellation « Quelle surveillance pour le Forum économique mondial ? » qu'il a déposée le 19 juin 2025, le conseiller national Benjamin Roduit posait ainsi la question de savoir si la Confédération pouvait assurer « que (la Suisse) ne serve pas de plaque tournante au blanchiment d'argent via des Fondations »<sup>39</sup>. Dans son Avis, le Conseil fédéral signalait que l'Autorité fédérale de surveillance des fondations (ASF) était là pour y veiller. De l'avis du Conseil fédéral, les mesures de surveillance, l'effet préventif des obligations strictes de diligence imposées aux intermédiaires financiers, les mécanismes de transparence et de vérification ainsi que, du côté du secteur, le mécanisme d'autorégulation, garantissent une surveillance suffisante dans le cas du Forum économique mondial<sup>40</sup>.

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

Dans ses éditions des années antérieures, le Rapport avait déjà relaté que le secteur était parvenu à faire inscrire l'exemption de l'obligation de déclaration pour les fondations d'utilité publique dans la Norme commune en matière de déclaration (NCD)<sup>41</sup>.

C'est ainsi que la Suisse, dans le cadre de la mise en œuvre de l'échange automatique de renseignements élargi, a introduit la disposition exceptant les associations et les

fondations qui a déjà fait l'objet d'une présentation détaillée<sup>42</sup>. Le délai référendaire est échu sans avoir été utilisé, mais le Conseil fédéral n'a pas encore fixé la date de l'entrée en vigueur, alors même qu'il était prévu que la mise en œuvre de la révision de la LEAR ait lieu conjointement avec l'entrée en vigueur de la nouvelle OEAR le premier janvier 2026<sup>43</sup>. Une fois de plus, on voit que la défense des intérêts sectoriels peut être couronnée de succès sur le plan politique.

### Renforcer le caractère d'utilité publique des organisations exonérées de l'impôt

Il a déjà été question de la motion « Renforcer le caractère d'utilité publique des organisations exonérées de l'impôt » (24.4514)<sup>44</sup> du groupe libéral-radical<sup>45</sup>.

La motion exige notamment davantage de transparence lors de l'exemption fiscale des organisations d'utilité publique politiquement engagées, de telle sorte que seule la partie d'utilité publique bénéficie de l'exonération fiscale<sup>46</sup>. Le Conseil fédéral a reconnu le bien fondé du principe mais a rejeté la motion le 19 février en faisant valoir qu'il existe déjà des dispositions suffisantes pour garantir l'exonération partielle et constater les abus<sup>47</sup>. Il reste à voir si le Conseil national se rallie à cet avis ou s'il estime nécessaire de légiférer<sup>48</sup>.

### Nouveau mémento de l'ASF sur la surveillance des fondations ecclésiastiques

Dans son mémento du 12 mai 2025, l'ASF expose les critères d'identification d'une « fondation ecclésiastique », non soumise à ce titre au contrôle de l'autorité de surveillance<sup>49</sup>.

La fondation doit poursuivre un but clairement ecclésiastique et il doit exister un lien organique avec une communauté religieuse. Selon l'ASF, le but est réputé ecclésiastique lorsqu'il « est conforme aux objectifs et aux principes d'une communauté religieuse ou d'une Église », et qu'il exprime de ce fait « un idéal religieux et vise un soutien spirituel et religieux, ou une activité pastorale ». Par ailleurs, il présuppose que la fondation entretient « un lien suffisamment étroit avec une communauté religieuse pour permettre à celle-ci, sur une base légale, contractuelle ou statutaire, d'exercer une influence sur ses activités et d'assurer une surveillance interne. » Cette surveillance ecclésiastique doit être en principe de qualité comparable à la surveillance étatique, même si elle prend une forme un peu moins stricte. L'essentiel est qu'elle soit suffisamment indépendante et qu'elle fonctionne efficacement dans la pratique. Dans l'idéal, il conviendrait de créer, au sein de la communauté religieuse, un organe distinct chargé exclusivement de la surveillance ecclésiastique.

Si une fondation remplit ces conditions, elle doit être inscrite au registre du commerce en tant que fondation ec-

clésiastique. Si l'un de ces critères n'est pas rempli, l'autorité de surveillance désignée assujettit la fondation à sa surveillance. S'il n'est pas clair que l'art. 87, al. 1 CC soit applicable à une fondation donnée, la décision incombe à l'autorité de surveillance classique désignée à cet effet<sup>50</sup>.

### Nouveau « Règlement suisse supplémentaire pour les différends en matière de trusts, de successions et de fondations »

Devant la multiplication en Suisse des différends portant sur d'importantes fortunes privées avec des imbrications étrangères et des constructions complexes telles que trusts ou fondations, le législateur a tenu à préciser que ces différends peuvent également être résolus par arbitrage, même si la clause d'arbitrage est prévue dans un acte juridique unilatéral, par exemple dans un testament, dans l'acte constitutif d'un trust ou dans les statuts d'une fondation (voir l'art. 178, al. 4 de la Loi fédérale sur le droit international privé [LDIP]<sup>51</sup>; art. 358, al. 2 du Code de procédure civile suisse [CPC]<sup>52</sup>).<sup>53</sup>

Avec son « Règlement suisse d'arbitrage international », le Swiss Arbitration Centre propose un cadre moderne pour les procédures d'arbitrage<sup>54</sup>. Depuis le 1er juillet 2025, son « Règlement suisse supplémentaire pour les différends en matière de trusts, de successions et de fondations », dit « Règlement TSF », règle spécifiquement les différends relatifs aux trusts, successions et fondations. Il s'agissait d'adapter la procédure d'arbitrage aux spécificités de ces différends<sup>55</sup>.

Dans le domaine des fondations, on a généralement affaire à des différends entre la fondation et ses organes, le fondateur ou les bénéficiaires – il peut s'agir de déterminer qui sont les bénéficiaires, l'étendue des droits, les règles déterminant le cercle des bénéficiaires, la validité d'une fondation, la possibilité de la modifier ou de la dissoudre. Les différends peuvent également porter sur des décisions contestées de la fondation ainsi sur que des questions relatives à la surveillance<sup>56</sup>.

Le Règlement TSF régit le champ d'application (art. 1)<sup>57</sup>, l'information, la notification et la représentation des ayants droit (art. 2)<sup>58</sup>, la nomination du tribunal arbitral (art. 3)<sup>59</sup> et le droit matériel applicable dans les affaires successorales (art. 4)<sup>60</sup>. Un Règlement suisse supplémentaire comporte des clauses d'arbitrage types<sup>61</sup> et une Note explicative<sup>62</sup> pour l'application dans la pratique<sup>63</sup>.

### Extension du cadre juridique pour les prestations des fonds patronaux de bienfaisance

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative parlementaire « Les prestations versées à des fins de prévention sont une tâche importante des fondations patronales de bienfaisance »<sup>64</sup> déposée par la conseillère nationale

Daniela Schneeberger, l'art. 89a, al. 8 CC a été complété par un nouveau chiffre 4 entré en vigueur le 1er janvier 2025. Ces fondations sont désormais aussi autorisées à soutenir financièrement d'autres institutions de prévoyance et à apporter des prestations à titre préventif, en d'autres termes sans attendre que survienne une situation concrète de détresse. Concrètement, ces fondations pourront fournir des prestations dans les situations de détresse, de maladie, d'accident, d'invalidité et de chômage non couvertes par les assurances sociales. Elles pourront également financer des mesures de formation et de formation continue, de conciliation de la vie familiale et professionnelle et de promotion de la santé<sup>65</sup>.

À l'endroit des fondations patronales de bienfaisance existantes, la loi prévoit une disposition transitoire pragmatique, qui permettra aux fondations déjà constituées de modifier leur but selon une procédure simplifiée conformément au titre final, art. 6cbis, CC, afin de les rendre conformes à l'art 89, al.8, ch.4 CC. Voilà qui simplifie la mise en œuvre notamment dans les cas où, selon les dispositions applicables (art. 86 et 86b CC), une modification n'aurait normalement pas été admise<sup>66</sup>.

Dans l'ensemble, cette innovation apporte davantage de clarté juridique, renforce le rôle préventif des fondations de bienfaisance et reconnaît leur précieuse contribution à la société<sup>67</sup>.



The banner features a background image of the University of Zurich's main building with its prominent dome. In the top left corner is the University of Zurich logo, a circular seal with a cross and the text 'UNIVERSITAS TURICENSIS' and 'MDCCCXXXIII'. To the right of the logo, the text 'Universität Zürich' is displayed, with 'UZH' in smaller letters below 'Zürich'. The main title '8. Zürcher Stiftungsrechtstag' is written in a large, bold, black font across the center. Below it, the hashtag '#governance2030' is written in a smaller, bold, black font. At the bottom, the date and location '28. Januar 2027 | Universität Zürich-Zentrum' and the speaker 'Leitung: Prof. Dr. Dominique Jakob' are listed in a bold, black font.

# JURISPRUDENCE

## Révocation de tous les membres du conseil de fondation d'une holding

Dans son arrêt B-5901/2022 du 27 juin 2025, le Tribunal administratif fédéral s'est penché sur la révocation de tous les membres du conseil de fondation d'une holding (tous recourants). La fondation avait au départ été créée par une association à but non lucratif afin d'externaliser des activités commerciales ; entre temps, elle est devenue l'unique actionnaire de la société mère du groupe<sup>68</sup>.

L'Autorité de surveillance avait révoqué les quatre membres du Conseil de fondation en raison des conflits interpersonnels graves et persistants qui entravaient le fonctionnement de cet organe. Par ailleurs, les commissaires déjà mis en place au préalable ont obtenu le droit de signature individuel et assumaient de fait la direction de la fondation.<sup>69</sup> Le Tribunal administratif fédéral juge légitime la révocation de deux membres du conseil de fondation. L'un et l'autre auraient largement contribué à la situation conflictuelle au sein du conseil, et des mesures moins incisives auraient été insuffisantes<sup>70</sup>. En revanche, le tribunal estime que la révocation des deux autres membres allait trop loin. On ne pouvait leur attribuer une responsabilité comparable dans la dégradation du conflit. À leur endroit, l'Autorité de surveillance avait abusé de son pouvoir d'appréciation<sup>71</sup>.

Un autre point mérite d'être considéré. Les commissaires ont utilisé le droit de vote de la fondation en tant qu'actionnaires pour obtenir la révocation des deux membres du Conseil de fondations (qui en avaient été révoqués à juste titre) au sein du Conseil d'administration du groupe, où ces membres siégeaient également<sup>72</sup>. Le Tribunal administratif a aussi jugé légitime cette mesure. La mise en place d'une gouvernance indépendante visant à protéger les intérêts et les actifs de la fondation doit à l'évidence primer sur l'intérêt personnel des recourants à demeurer au conseil d'administration<sup>73</sup>. Le Tribunal fédéral a par la suite suivi le Tribunal administratif fédéral dans sa décision<sup>74</sup>.

## Autorité fédérale de surveillance des fondations : Fixation du délai pour recourir

Dans son arrêt C-4131/2021 du 5 février 2025, le Tribunal administratif fédéral s'est penché sur la question du respect du délai d'opposition lors d'un recours à l'Autorité de surveillance. La Ville de Winterthur avait reproché à sa caisse de retraite d'avoir servi un intérêt trop bas sur les avoirs d'épargne dans les années 2018 et 2019. Elle contestait également certaines dispositions du nouveau règlement de la prévoyance.

Dans le cas d'espèce, le Tribunal administratif fédéral a fixé le délai de recours de façon individuelle<sup>75</sup>. La considération qui a prévalu ici était qu'en l'absence d'un délai statutaire ou réglementaire, il convient de suivre le Tribunal fédéral dans ses applications par analogie (en l'occurrence par analogie avec l'art. 51 LPGA : en règle générale entre 30 et 90 jours à compter de la prise de connaissance). En outre, c'est le moment où le recourant prend connaissance des faits concrets et non leur appréciation juridique qui est déterminant pour établir depuis quand court le délai d'opposition<sup>76</sup>. Or la ville de Winterthur avait connaissance des faits au plus tard au début 2018, resp. début 2019<sup>77</sup>. Le Tribunal administratif fédéral a donc rejeté le recours considérant que l'opposition formée auprès de l'Autorité de surveillance avait été déposée trop tard<sup>78</sup>.

## Modification du but d'une fondation pour cause de mort

Dans son arrêt 5A\_75/2025 du 26 novembre 2025, le Tribunal fédéral s'est penché sur une modification apportée par les autorités au but d'une fondation pour cause de mort. Conformément au testament, la fondation se donnait pour but « de soutenir financièrement des publications d'ordre général et programmatique du Parti démocratique/Union démocratique du centre du canton des Grisons [...] ». Le conseil de fondation devait être composé de membres du parti. Par suite des remaniements intervenus au sein du parti, le but a été modifié à plusieurs reprises. L'UDC Grisons de l'époque avait été exclue de l'UDC Suisse le 1er juin 2008 et a adopté le 27 août la dénomination PBD Grisons pour ensuite adhérer au PBD Suisse fondé le 1er novembre 2008. Parallèlement, il avait été décidé de refonder une UDC Grisons qui a ensuite été admise en tant que parti cantonal dans l'UDC Suisse.

Confronté au refus de l'autorité de surveillance d'autoriser un changement de but, le conseil de fondation a fait recours avec succès contre ce refus et a obtenu que, dans l'article « But et Conseil de fondation », la dénomination de « Parti démocratique / Union démocratique du centre Grisons » soit remplacée par « Parti démocratique / Parti bourgeois-démocratique (PBD) Grisons ». La décision n'a pas été contestée et la modification a été inscrite au registre du commerce. Le PBD ayant par la suite fusionné le 1er janvier 2021 avec le PDC Grisons, désormais nommé Le Centre Grisons, l'autorité de surveillance a exigé que la fondation prenne position sur la formulation future de son but. Le conseil de fondation a proposé de remplacer « Parti démocratique / Parti bourgeois-démocratique (PBD) Grisons » par « Le Centre Grisons » en considérant qu'il s'agissait d'un simple changement de nom. L'autorité de surveillance, elle, y a vu un changement de but et considéré que le bénéficiaire légitime était l'UDC Grisons. Par décision du 2 mars 2022, elle n'a pas donné suite à la demande au motif

de la composition irrégulière du conseil de fondation, et a apporté une modification d'office au but en désignant l'UDC Grisons comme destinataire. Le Centre Grisons et la fondation ont alors recouru avec succès devant le Département des finances et des communes Grisons. L'UDC Grisons a fait appel de cette décision devant le tribunal cantonal des Grisons, où elle a également été déboutée, et a finalement saisi le Tribunal fédéral<sup>79</sup>.

Le Tribunal fédéral a suivi l'avis de l'instance inférieure<sup>80</sup>. Le bénéficiaire mentionné dans le but de la fondation a disparu avec la fusion de 2021. Le but est ainsi devenu caduc, et les conditions pour une modification du but au sens de l'art. 86, al. 1, CC sont remplies. Elles le sont objectivement, puisque le but a aujourd'hui « une signification ou un effet tout à fait différent », et subjectivement, puisqu'une fondation qui ne peut plus favoriser personne s'est manifestement écartée de la volonté du fondateur<sup>81</sup>.

Le véritable enjeu de la décision réside toutefois dans la question suivante : comment la fondatrice aurait-elle raisonnablement formulé aujourd'hui le but de la fondation ? La caractérisation du but dans le testament n'étant pas claire, le tribunal est en droit, en application du principe de la volonté, d'invoquer des circonstances extérieures à l'acte. La fondatrice nommait non seulement l'UDC alors existante, mais également le Parti démocratique Grisons, alors même que, formellement, celui-ci n'existait plus depuis longtemps. L'instance inférieure n'a pas vu là une erreur, mais un renvoi intentionnel à des traditions et à des valeurs (liens biographiques, personnalités ayant joué un rôle dans la fondation, contexte de l'histoire du parti). Elle en tire la conclusion suivante : plutôt qu'à des étiquettes, la volonté de la fondatrice était attachée à un héritage social-libéral. Cette pensée est aujourd'hui davantage incarnée par le parti du Centre que par l'actuelle UDC d'orientation conservatrice de droite. Pour déterminer dans quel sens adapter le but de la fondation, il convient de se baser non sur une continuité formelle ou sur le résultat de fusions, mais sur la volonté hypothétique de la fondatrice. L'UDC actuelle n'est pas identique à l'« ancienne » UDC ; la composition et les valeurs fondamentales des membres ont changé au gré des changements de dénomination, scissions et fusions, si bien qu'avec la désignation de l'UDC comme bénéficiaire, le cercle des destinataires premiers se trouverait effectivement modifié. Le tribunal rejette également l'option d'une « division de la fondation » en faveur des deux partis. Le financement simultané de deux partis concurrents correspond mal à l'idée qu'on se fait de l'intention de la fondatrice<sup>82</sup>. En procédant, cela mérite d'être noté, à une appréciation politique, le Tribunal fédéral confirme ainsi le choix de désigner le « Parti démocratique / Le Centre, Grisons » comme bénéficiaire.

# La collaboration entre fondations : chausse-trappes juridiques et meilleures pratiques

*Contribution spéciale de Thimo Wittkämper*

**Le monde devient de plus en plus complexe. De plus en plus souvent, les fondations s'attaquent à des défis sociaux qui peuvent rarement être résolus avec les ressources d'acteurs individuels. Ces défis appellent une collaboration qui dépasse les cloisonnements entre institutions, entre spécialités et ceux qui sont inhérents à une société. Mais une telle collaboration doit se doter du cadre juridique approprié.**

Dans le Rapport de l'an dernier, la contribution spéciale de Lukas Hüpfer et Regula Wolf était consacrée aux avantages de la philanthropie collaborative et aux facteurs qui favorisent le succès d'une collaboration. Leur conclusion : la collaboration est l'avenir de la philanthropie. Dès à présent, nombre de fondations pratiquent la participation à des programmes internationaux, à des réseaux de soutien global, ou des alliances thématiques.

Or les collaborations n'ont jamais lieu dans un vide juridique. Souvent, elles naissent d'une conviction liée à une cause, si bien qu'on est tenté de ressentir la dimension juridique comme subsidiaire, voire dérangeante. Or la pratique le démontre : loin de permettre davantage de flexibilité, des bases juridiques imprécises sont la source de conflits futurs. C'est pourquoi les aspects juridiques doivent être pris en compte dès le départ, lors de la mise en place d'une collaboration.

## Les conditions d'une collaboration

La décision d'un conseil de fondation de collaborer avec d'autres organisations est au premier chef une décision d'ordre non pas juridique, mais stratégique. La collaboration doit permettre le choix de l'instrument qui permet le mieux de réaliser le but de la fondation. Mais pour prendre cette décision, le conseil de fondation doit d'abord s'assurer que la décision d'engager la collaboration relève de son pouvoir discrétionnaire.

Le conseil de fondation doit pour ce faire interroger les documents de la fondation en tenant tout particulièrement compte du but de la fondation, pour savoir si ceux-ci autorisent une collaboration (transfrontalière). S'ils comportent des indications explicites concernant une collaboration, le cadre de l'action est déjà identifiable. Mais le plus souvent, les documents restent muets. Dans ce cas, le conseil de fondation doit établir, par l'interprétation des textes, s'il peut identifier des indices de la volonté du fondateur ou s'il peut déduire de la logique du but de la fondation que l'exécution du but autorise la mise à contribution d'autres acteurs.

Si le conseil de fondation constate que la décision d'engager une collaboration entre dans son pouvoir discrétionnaire, il doit exercer celui-ci dans le cadre réglementaire. Il doit engager un processus décisionnel documenté où il réunit les aspects pertinents de la décision et où il écarte ceux qui ne le sont pas, où il pondère les aspects déterminants pour aboutir à une décision conforme au résultat de la pondération.

## Chausse-trappes juridiques lors de la mise en place

Beaucoup de collaborations commencent de façon informelle, par des ateliers, la mise en commun d'idées pour un projet ou une brève déclaration d'intention. De tels documents peuvent être utiles pour élucider les attentes et poser les jalons d'une démarche commune. Comme on le sait, la forme contractuelle est libre (art. 11, al. 1 CO). Le cas échéant, même des ententes informelles peuvent déployer des effets contractuels. Lorsque l'entente porte sur des aspects essentiels tels que les prestations, les contributions ou les mécanismes décisionnels, et s'il s'y manifeste la volonté de prendre des engagements juridiques, l'entente a déjà valeur de contrat. Dès lors, il peut ne plus être possible de se rétracter unilatéralement.

Si les parties concernées décident de fixer la collaboration par un contrat écrit, la forme qu'elle prendra joue un rôle essentiel. Il convient ici d'être attentif au principe « *falsa demonstratio non nocet* » (art. 18, al. 1, CO) : la nature de la convention n'est pas déterminée par sa dénomination, mais par l'intention effective et commune des parties. Il peut ainsi s'avérer qu'un document intitulé « convention de soutien » ou « de collaboration » est un contrat à titre onéreux, lorsque les obligations contractuelles tendent à revêtir le caractère de contreparties immédiates. Une organisation au bénéfice de l'exemption fiscale peut se retrouver dans une situation délicate si la convention donne à entendre qu'elle fournit une prestation à titre onéreux. C'est pourquoi il est capital, lors de la rédaction du contrat, de veiller à formuler les conditions avec soin, aussi près

que possible du contenu effectif du contrat. Dans le cas d'une coopération internationale, il convient par ailleurs de préciser le droit applicable et le for juridique.

Si la collaboration est fortement axée sur la réalisation collective d'un but précis, et si toutes les parties concernées y contribuent, par des ressources, du personnel ou leurs idées, la loi autorise la constitution d'une société simple, même en l'absence d'un accord explicite. Les personnes impliquées n'ont souvent pas conscience du fait qu'elles s'engagent ainsi dans une société à responsabilité personnelle et solidaire. Certes, la société simple est flexible et accessible à bas seuil, mais elle convient principalement pour des projets limités dans le temps, présentant des risques maîtrisables, à la différence de projets à long terme ou impliquant un financement important.

Pour éviter de se voir involontairement qualifier de société simple et trouver une forme adaptée à la durée visée du partenariat, il peut être intéressant de poursuivre des intérêts identiques à travers une entité juridique dotée d'une personnalité juridique propre. À cet effet, le droit privé propose par exemple la solution de l'association, qui est également accessible à bas seuil et permet de regrouper actifs, risques et processus décisionnels. Dans de tels projets, la gouvernance occupe une place centrale. Une représentation équilibrée des partenaires, des compétences claires, et un système de *checks and balances* sont essentiels. A fortiori, dans des coopérations internationales, il y a avantage à se doter d'une structure institutionnalisée. Le fait de posséder une personnalité juridique peut faciliter les rapports entre systèmes juridiques différents et permet de régler en termes clairs les questions relevant de la responsabilité et de la fiscalité. Il convient alors d'être particulièrement attentif aux exigences d'ordre fiscal, de surveillance, et organisationnel.

### Le droit comme « facilitateur »

Les chausse-trappes décrites montrent qu'il convient de ne pas sous-estimer les implications juridiques que les collaborations elles aussi peuvent entraîner. Mais il ne faut pas voir là un argument contre une éventuelle collaboration. Utilisé à bon escient, le droit est un instrument de mise en œuvre utile. Il fait la clarté, répartit les risques, stabilise les attentes et renforce la confiance entre parties concernées. Cela vaut à plus forte raison pour la coopération transfrontalière, où on a affaire à des systèmes juridiques, des conceptions de la gouvernance et des régimes fiscaux différents. Du point de vue juridique, les coopérations ne sont pas une aventure risquée en tant que telles, à condition d'être mises en place avec la diligence requise et une bonne compréhension du cadre juridique dans lequel elles s'inscrivent. En cas d'incertitude, et lorsque l'ampleur et la complexité de la collaboration l'exigent, on sera bien avisé de faire rapidement appel à un conseil juridique compétent.

## Meilleures pratiques juridiques pour la collaboration entre fondations

1. Examen de la collaboration à l'interne (compatibilité avec les statuts des fondations et appréciation discrétionnaire correcte)
2. Échange d'informations structuré avec les partenaires sur les expériences faites, les perspectives et les objectifs
3. Répartition des compétences et des fonctions compte tenu des ressources et de la gouvernance
  - a. définir les attributions et les responsabilités,
  - b. harmoniser les processus décisionnels,
  - c. formaliser l'échange d'informations,
4. Conscience de la forme juridique prise par la collaboration
5. Capacité d'anticipation dans la mise en place des paramètres juridiques (par écrit)
  - a. description précise des droits et devoirs respectifs
  - b. choix à bon escient et mise en place du rapport juridique
6. Examen préalable des implications potentielles de la structure choisie sur le plan fiscal ou de la surveillance
7. En cas de nécessité : recours rapide à un conseil juridique compétent



Thimo Wittkämper est Legal, Governance and Philanthropy Advisor auprès de la Jakob Advisory Sàrl. Il conseille des fondations, des OBNL et des entreprises sociales en matière juridique et stratégique. Il siège au comité de SENS, plateforme nationale des entreprises axées sur l'impact.



**Dossier  
Spécial**  
**Viser l'impact**

- Face aux défis sociétaux actuels, les fondations orientent de plus en plus leur action vers un soutien systémique, au-delà du financement de projets isolés. Les deux premiers articles examinent les approches existantes et les illustrent par des exemples concrets.

---

- Les partenariats de soutien occupent également une place centrale dans une action avec impact. Les enseignements tirés par la Volkart Stiftung et la Gebert Rűf Stiftung dans le domaine du soutien aux médias sont présentés en page 39.

---

- Pour renforcer durablement leurs organisations partenaires, les fondations continuent d'investir dans le développement organisationnel. En écho à une session du Symposium des fondations suisses 2025, cet article examine comment cette approche peut contribuer à renforcer la résilience dans le secteur des ONG.

---

- Pour accroître leur impact, les fondations s'appuient de plus en plus sur des données scientifiques pour orienter leurs décisions. L'article du Zurich Center for Economic Development propose un aperçu de ces approches, notamment dans le domaine de la coopération au développement.

---

# Soutien au changement systémique : approches, pratique et repères pour les fondations

*Contribution d'auteur de Georg von Schnurbein*

**Le changement systémique nécessite une compréhension des interactions complexes qui sous-tendent notre société. Les fondations peuvent contribuer au changement systémique de diverses manières, mais doivent pour cela développer une nouvelle vision de leur rôle. Celle-ci est susceptible de réduire leur contrôle et leur influence, mais peut simultanément les faire gagner en participation et en proximité à l'égard du processus de modification.**

Bon nombre des enjeux de notre société actuelle sont complexes, dynamiques et interdépendants. Les fondations qui se consacrent à des domaines tels que le changement climatique, les migrations, le numérique ou la promotion de la santé sont donc dans l'obligation de remettre en cause leurs habitudes de pensée. En effet, elles se heurtent rapidement aux limites du soutien traditionnel accordé à des projets pour résoudre des problèmes clairement circonscrits à l'aide de mesures clairement définies. Or, le soutien du changement systémique n'est pas une nouvelle mode : c'est un changement de perspective qui abandonne les interventions isolées pour s'interroger sur les moyens de faire évoluer durablement des systèmes entiers.

## Qu'est-ce que le changement systémique ?

Le changement systémique vise à s'attaquer aux causes des problèmes sociétaux plutôt qu'à leurs symptômes. Il ne met pas l'accent sur des projets isolés, mais sur les interactions entre les acteurs, les institutions, les règles, les ressources et les modèles culturels. Un tel changement est rarement linéaire, prend du temps et ne se prête guère à la planification. Voilà qui pousse les fondations à ne pas considérer leur impact comme découlant principalement des montants directs attribués à des mesures de soutien individuelles, mais comme contribuant à des processus de modification à long terme. À cet égard, il existe tout un éventail de manières de procéder possibles. Certaines reposent sur des bases scientifiques solides telles que la Theory U, alors que d'autres s'attaquent très modestement à des faiblesses sociétales identifiées, telles que l'absence de financement d'exploitation dont souffrent de nombreux organismes sociaux. Nous présenterons ici quatre possibilités tirées des nombreuses options qui existent.

## Quatre approches centrales du soutien systémique

### 1. Soutien organisationnel et opérationnel

Un volet répandu du soutien systémique est le soutien flexible et à long terme accordé à des organisations qui jouent un rôle majeur dans un domaine d'activité. En consentant des contributions d'exploitation sur plusieurs années, souvent complétées par un accompagnement stratégique, ce soutien vise à renforcer et à développer des organisations essentielles dans un écosystème au point de stabiliser ainsi l'ensemble du système. La fondation Somaha contracte des partenariats sur plusieurs années avec les organisations qu'elle soutient, non seulement pour les épauler dans leurs projets, mais aussi pour les renforcer dans leur propre développement. L'évaluation de l'efficacité porte donc non seulement sur le succès par rapport à la réalisation de l'objectif, mais aussi sur l'état dans lequel se trouve l'organisation.

### 2. Soutien aux écosystèmes et aux réseaux

Le changement systémique est le fruit du travail d'acteurs individuels. En conséquence, de nombreuses fondations soutiennent aujourd'hui de manière ciblée des réseaux, des alliances et des écosystèmes entiers au sein desquels collaborent instances de l'État, organisations de la société civile et acteurs privés.

La fondation Mercator Suisse poursuit une telle approche dans plusieurs domaines thématiques. En matière de cohésion sociale, elle soutient non seulement des organisations ponctuelles, mais encourage aussi des formats d'échanges, des processus d'apprentissage communs et des structures de coopération qui renforcent à long terme l'efficacité de tout le secteur.

### 3. Soutien au niveau de la politique, du plaidoyer et des conditions-cadres

Une autre approche du soutien systémique porte sur les conditions-cadres politiques et institutionnelles. Le but est de soutenir les connaissances, le dialogue et la défense des intérêts en vue d'engager des changements structurels au niveau de la loi, de l'administration ou du système.

En Suisse aussi, de plus en plus de fondations s'engagent dans ce domaine. La Oak Foundation, par exemple, encourage à l'échelle internationale et européenne des initiatives qui visent à des réformes juridiques, à une meilleure gouvernance ou au respect des droits humains. De tels soutiens ont souvent un effet indirect, mais peuvent déployer à long terme des effets systémiques en profondeur.

### 4. Soutien basé sur la confiance et axé sur l'apprentissage

Les processus systémiques sont marqués par l'incertitude. En conséquence, de nombreuses fondations s'appuient sur des approches de soutien basées sur la confiance (« trust-based philanthropy »), qui renoncent à se fixer des buts étroits et à atteindre des objectifs d'efficacité à court terme, mais préfèrent mettre l'accent sur le partenariat, l'apprentissage commun et l'adaptabilité.

Dans son soutien, la Fondation SKKG mise systématiquement sur la participation et sur un dialogue ouvert. Les institutions soutenues sont invitées à participer à l'évolution de la stratégie de soutien. Le but ultime de la fondation est de modifier durablement l'accès à l'art et à la culture en l'ouvrant à une population plus large.

### Quelles sont les caractéristiques de ce soutien ?

Comme déjà mentionné, le soutien au changement systémique n'implique pas nécessairement de nouveaux modèles de soutien, mais requiert plutôt l'application d'une série de principes tels que des échéances plus lointaines, une définition plus ouverte des objectifs et une conception nouvelle des rôles. La fondation agit alors moins comme mandante que comme co-apprenante, initiatrice de réseaux ou facilitatrice. La mesure méthodique de l'efficacité est complétée par des processus d'apprentissage qualitatifs et des réflexions qui concernent autant la fondation que les destinataires. Le conseil de fondation est appelé à changer de perspective, car il doit non plus se focaliser sur la surveillance annuelle de l'attribution des fonds, mais sur l'accompagnement d'un processus à long terme auquel une grande partie des ressources de la fondation est affectée. Le plus souvent, cette situation est ressentie comme une perte de contrôle, puisqu'il n'est plus possible de réaffecter les ressources chaque année. En re-

vanche, le conseil de fondation se rapproche de la réalisation de son objectif et peut être associé bien plus étroitement au processus de changement systémique.

Un exemple de soutien systémique remarquable sur le plan historique est celui de l'engagement de la fondation Robert Bosch en faveur de l'amitié franco-allemande. À partir de sa création en 1964, la fondation s'est investie pendant plus de 50 ans en faveur des échanges entre les anciens ennemis, notamment par le biais de programmes d'échanges pour journalistes, fonctionnaires et élèves. Afin d'améliorer durablement les relations entre les deux pays, elle a dû faire preuve d'une vision de longue haleine et d'un engagement multiforme qu'elle a constamment dû repenser, compléter et modifier. C'est en 2020 seulement qu'à l'issue d'une réorientation stratégique, la fondation a mis un terme aux programmes franco-allemands.

### Perspective : mettre à profit les atouts des fondations

Le soutien systémique n'est pas un modèle unique ni une panacée permettant de résoudre tous les problèmes de la société. Il est opportun là où les enjeux sociaux sont multiples et où les changements recherchés doivent être durables. À cet égard, les fondations peuvent faire la différence en tirant profit de leurs atouts existants, à savoir l'optique à long terme, l'indépendance et la liberté de conception, et en impliquant d'autres parties prenantes qui procurent un effet de levier en faveur du changement sociétal par les connaissances, l'expérience, la prise directe sur la réalité pratique ou d'autres compétences.



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

# Halte à la projectite : Comment l'action collective favorise l'impact

Contribution spéciale de Nicola Forster et Christoph Kiss

Les réformes à répétition, la polarisation, les crises mondiales, des tensions géopolitiques au changement climatique, en passant par les bouleversements technologiques, mettent à rude épreuve nos structures démocratiques et la cohésion sociale. La Suisse possède une tradition du consensus et de l'action collective. Le moment est venu de faire revivre cette tradition si nous voulons que notre société soit résiliente et en même temps capable d'évoluer. Pour ce faire, l'État, l'économie, la société civile, la science et la culture doivent être prêtes à agir la main dans la main. Dans ce contexte tendu, l'action collective est une approche intéressante. La présente contribution montre quand cette approche est pertinente pour les fondations, quels rôles celles-ci peuvent être amenées à jouer dans ce contexte et comment prendre le chemin de l'action collective.

## Pourquoi les initiatives individuelles arrivent à leurs limites

En Suisse, les fondations ont une longue tradition dans le soutien à des initiatives sociales. Cependant, à l'heure où les crises se multiplient, il est de plus en plus clair que les projets individuels, même de qualité, ne suffisent plus. Ils sont efficaces à leur niveau, mais rarement capables de se compléter au sein de tout un système. C'est pourquoi leur impact sur les causes structurelles des problèmes sociétaux est limité. De plus en plus, l'impact se fait sentir lorsque les acteurs s'accordent sur leurs activités et en assument la responsabilité collectivement.

C'est ici qu'intervient l'action collective : une approche axée sur les processus où les acteurs, dans le cadre de « missions » thématiques, agissent en fonction d'un objectif commun. Contrairement aux réseaux ou plateformes, ce qui prime n'est pas l'échange, mais la réalisation commune.

## Du diagnostic commun à la mise en œuvre collective

En premier lieu, il convient de s'entendre sur la donne : quels sont les acteurs, les intérêts et les dépendances en

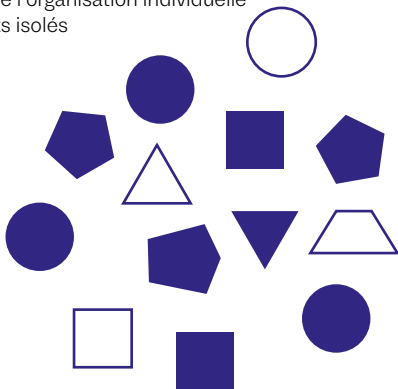
Fig. 11

## Deux logiques pour l'action : orientée organisation ou orientée mission

### Logique orientée organisation

#### Au centre, les projets individuels

L'attention porte en premier lieu sur le résultat de l'organisation individuelle et les projets isolés



#### Impact parcellaire

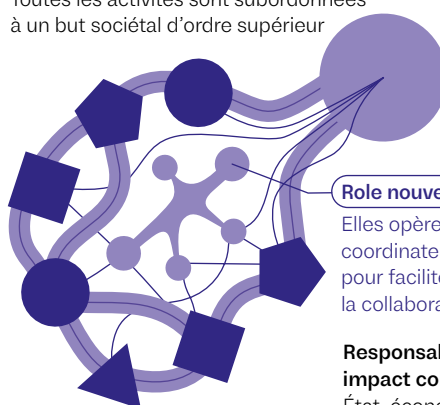
Les acteurs opèrent côte à côte  
Et non ensemble, si bien que les problèmes structurels restent entiers.

### Logique orientée mission

#### Au centre, l'objectif commun

(« mission »)

Toutes les activités sont subordonnées à un but sociétal d'ordre supérieur



#### Role nouveau pour les fondations

Elles opèrent en tant que coordinateurs (« backbone ») pour faciliter et structurer la collaboration.

#### Responsabilité partagée et impact collectif

État, économie, société civile et sciences se coordonnent et concentrent leurs forces

Source : Team Ensemble

présence ? Cette mise au point collective est essentielle, à plus forte raison dans des situations difficiles où les responsabilités sont divisées et où les acteurs individuels se heurtent à des limites structurelles. Il se dégage alors une vision de l'avenir qui montre la voie (« étoile polaire ») sans préjuger des solutions. La mise en œuvre procède par itération : au lieu d'un seul grand projet, on a affaire à un portefeuille d'interventions diverses, depuis les premières expérimentations jusqu'aux changements structurels. Il est essentiel de faire d'abord des tests, de rectifier rapidement le tir et d'avancer avec ce qui fonctionne.

## « L'action collective n'est pas une approche linéaire, mais un processus en développement permanent. »

### Un exemple : La santé mentale des jeunes

La santé mentale des jeunes fait partie des défis sociétaux les plus pressants. Pour l'heure, notre système cloisonné n'a pas beaucoup de réponses efficaces à offrir sur le plan de la prévention. Les causes, les responsabilités et les facteurs d'influence sont interdépendants et touchent de nombreux domaines de la vie. À plus forte raison, il faut une approche qui fédère mieux les nombreuses précieuses initiatives existantes et qui mette en évidence les points de recoupement. C'est là qu'intervient la « Mission santé mentale des jeunes » de la Fondation Team Ensemble.

La Fondation Team Ensemble est une fondation indépendante, à but non lucratif, orientée opérations, qui met sur orbite et accompagne des missions dans différents domaines. Elle bénéficie notamment du soutien financier pluriannuel de la Fondation Mercator Suisse. Portant sur des thèmes spécifiques, les missions elles-mêmes se veulent un processus collectif partiellement financé par d'autres partenaires donateurs. Alors qu'il existe en Suisse de nombreuses grandes organisations spécialisées aux champs d'action spécifiques, les organisations indépendantes axées sur les processus qui mettent en place une coopération intersectorielle sont encore rares. Tel est justement le rôle qu'assume Team Ensemble : la fondation ne propose pas un service spécialisé supplémentaire, mais se veut facilitatrice de l'action collective.

Une même compréhension des problèmes relatifs à la santé mentale des jeunes a notamment pu se dégager à partir des recommandations du Conseil de l'avenir (Zukunftsrat) U24 (un organe composé de jeunes) ainsi que des retours donnés par les professionnels des milieux de la

pratique, de la recherche et d'autres secteurs pertinents. Lors du coup d'envoi en novembre 2025 au Stapferhaus Lenzburg, plus de 80 représentantes et représentants de tous les secteurs concernés et les jeunes eux-mêmes ont défini des champs d'action communs – un premier pas vers une action coordonnée après s'être entendus sur la démarche. Dès 2026, la coalition passe à la phase de mise en œuvre et met au point plusieurs projets parallèles, avec des formats participatifs tels qu'un Youth Mental Health Day. Il est prévu dès le départ de surveiller et de continuer à développer ces approches en continu. Ce qui fonctionne sera pérennisé, ce qui ne fonctionne pas sera corrigé.

### Nouveaux rôles pour les fondations dans les processus collectifs

L'action collective modifie le rôle des fondations : l'impact n'est pas seulement engendré par des décisions de soutien individuelles, mais il l'est aussi par un aménagement des conditions qui rendent possible une action commune. Concrètement, les fondations peuvent par exemple opter pour les rôles suivants :

- **Hôte** : inviter les acteurs, ménager des espaces, faire régner la confiance.
- **Soutien structurel** : veiller sur la coordination et la conception des processus.
- **Financement** : pluriannuel, flexible – aussi sur le plan de l'infrastructure et de l'apprentissage.
- **Gouvernance & règles du jeu** : rôles, décisions, transparence, gestion des déséquilibres de pouvoir.
- **Apprentissage & critères communs de mesure** : questions communes d'apprentissage et boucles de feedback, et non pas logiques d'action parallèles.

Ces nouveaux rôles impliquent de nouvelles logiques de soutien. Les processus classiques, en présence d'un projet, sont souvent trop lents ou cloisonnés pour un processus collectif. L'action collective présuppose un financement qui non seulement rend possible la coopération, mais qui la récompense. Cette forme de soutien exige un haut degré de confiance, de dialogue et de volonté d'apprendre – dans des conditions similaires à celles du soutien non affecté ou flexible (unrestricted funding), pratique de plus en plus répandue dans le milieu international des fondations.

Une approche qui va dans ce sens est le financement collectif tenté par ProjectTogether en Allemagne.

Les fondations, entreprises et particuliers mutualisent des ressources dans un fonds commun et les attribuent selon les besoins, de façon non bureaucratique, tout au long d'une mission. Ils soutiennent non seulement les projets, mais aussi la coordination, l'infrastructure commune et les premières expérimentations. L'apport philanthropique fait office de capital-risque et permet de mobiliser des apports publics et privés supplémentaires.

## Les conditions sont bonnes, mais la perspective doit changer

Le secteur suisse des fondations se prête bien à l'action collective : une vraie culture du dialogue, la stabilité institutionnelle, et un haut niveau de confiance. Mais il lui faut changer de perspective : il doit tourner le dos aux décisions de soutien isolées, et participer à la mise en place de processus collectifs et à un pilotage apprenant. L'action collective n'est pas une voie facile, mais elle donne aux fondations la possibilité de faire évoluer leur rôle dans une société complexe.



Nicola Forster est entrepreneur social, juriste et co-initiateur de la fondation Team Ensemble. Il est cofondateur de plusieurs organisations à la jonction entre la société civile, les sciences et la politique, parmi lesquelles le staatslabor et le think tank suisse de politique étrangère foraus. Forster est président de la fondation Science et Cité et membre du conseil de fondation de l'Asia Society Switzerland, du conseil d'administration de Wemakeit et de la Commission suisse pour l'UNESCO.



Christoph Kiss est collaborateur de la Fondation Team Ensemble, chargé des approches collaboratives et de l'impact systémique.

# Le soutien aux médias comme pratique partenariale

*Contribution spéciale de Judith Schlöpfer et Marco Vencato*

## Le partenariat dans le soutien aux médias

Pilier du débat démocratique, le journalisme indépendant se trouve aujourd'hui dans une situation de grande fragilité économique. De plus en plus, des fondations privées s'engagent désormais dans le soutien aux médias. Les exemples du Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia (FJM) et du Media Forward Fund (MFF) trinational montrent l'efficacité d'un partenariat réunissant plusieurs fondations donatrices.

Les deux initiatives reposent sur une conviction partagée par les fondations partenaires : l'urgence de soutenir les médias et la nécessité de dépasser les frontières institutionnelles traditionnelles. Elles mutualisent les ressources, les compétences et les risques dans le but commun de rendre le journalisme plus fort. Car là où les mécanismes du marché échouent – et c'est souvent d'abord au niveau local – que cette défaillance se manifeste le public se trouve privé d'un accès à une information fiable.

Sans information indépendante, sans journalisme d'enquête, sans capacité à contextualiser les faits, le contrôle démocratique disparaît. Des études documentées montrent que dans les « déserts informationnels », la corruption progresse, le service public devient plus coûteux et la polarisation s'accroît.

Sans un soutien ciblé, la diversité, la qualité et l'audience des médias journalistiques diminuent, avec les répercussions tangibles sur la cohésion sociale et la capacité d'action des acteurs publics. Un nombre croissant de fondations prend conscience de cette dynamique et s'engage dans le soutien des médias. Ces deux initiatives complémentaires illustrent la manière dont des fondations peuvent, en agissant ensemble, produire un impact plus structurant et plus durable.

## Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia (FJM)

Lancé en juillet 2023, le FJM s'inscrit dans le prolongement du programme de soutien « Scientainment » entretenu des années durant par Gebert Ruff Stiftung (GRS). Dès le début, il a été conçu comme un fonds collaboratif visant à attirer d'autres partenaires. Le FJM est à ce titre exemplaire pour une approche qui incarne les meilleures pratiques dans le soutien : fondé sur l'efficacité, la complémentarité des compétences et l'engagement partenarial.

Les expériences communes faites dans le soutien, apporté par exemple à des formats novateurs de storytelling, tels que « Pop Science » de heidi.news, rendu possible grâce à la collaboration entre GRS, la fondation Ernst Göhner et la fondation Volkart, ont préparé le terrain pour cette initiative. De tels projets ont non seulement inspiré confiance, mais ont démontré le potentiel d'impact de partenariats conçus pour un engagement structuré. Le FJM suit donc un modèle de gouvernance éprouvé : une fondation est chef de file et se charge de l'appel à candidatures, de l'évaluation et du suivi, de manière transparente, professionnelle et dans l'intérêt de tous les partenaires.

Le lancement du FJM a été précédé par un projet pilote mené conjointement avec l'Association suisse du journalisme scientifique dans le but d'élucider les besoins concrets. L'objectif était de vérifier une hypothèse centrale : est-il vrai que la coopération systématique entre journalistes et spécialistes de la communication visuelle pour la mise au point de nouveaux formats narratifs permet d'atteindre davantage de public, de susciter davantage d'engagement et une meilleure conversion ?

Des grands titres internationaux tels que le New York Times ou le Washington Post travaillent d'ores et déjà depuis longtemps avec de telles équipes interdisciplinaires. Les conclusions auxquelles aboutit le projet pilote confirment la fécondité de cette approche, et jettent par conséquent une base solide pour la mise en place du FJM.

L'arrivée de nouvelles fondations partenaires, la fondation Leenaards, la fondation Ernst Göhner, la fondation Aventinus et la fondation Windler s'est fait progressivement, selon un processus d'adhésion fondé sur des valeurs et objectifs communs. L'élément déterminant était la conviction que l'alliance systématique du journalisme, du design visuel et de la technologie constitue un puissant moteur d'innovation.

En même temps, le fonds reste flexible. Ainsi, les fondations partenaires romandes peuvent soutenir de façon ciblée des projets médiatiques en Suisse romande conformément au but de leurs fondations respectives. Le FJM devient alors un modèle de coopération suprarégionale capable de dépasser le Röstigraben, au service d'un paysage médiatique viable.

Enfin, le succès du fonds tient à l'efficacité de sa structure. Toutes les ressources sont directement versées aux projets journalistiques ainsi qu'aux ateliers d'échange entre pairs qui les accompagnent. Le FJM ne se conçoit pas

seulement comme un instrument de financement, mais comme un espace d'apprentissage collectif, d'échange et d'expérimentation au service d'un paysage médiatique capable d'innover durablement.

## Media Forward Fund

Lorsqu'en novembre 2023, à l'instigation de la Fondation Schöpflin, Allemagne, et de la Fondation Mercator, Suisse, des représentants de fondations allemandes, autrichiennes et suisses, des spécialistes des médias et des journalistes motivés se sont réunis à Berlin pour discuter de la possibilité de mettre sur pied un fonds trinational pour les médias, la pertinence de cette idée était si évidente que la question qui s'est aussitôt imposée n'était plus : est-ce que nous nous lançons ? mais quand démarrons-nous ?

En l'espace de quelques mois, neuf fondations issues des trois pays et un investisseur à impact ont fondé le fonds à but non lucratif Media Forward Fund (MFF). L'efficacité du montage du fonds doit son succès à deux facteurs clés : d'une part au travail préparatoire très fouillé effectué par la Fondation Schöpflin et à l'accompagnement professionnel du processus par une agence de communication, et d'autre part, à la contribution de Martin Kotynek, ancien rédacteur en chef de « Der Standard ». Celui-ci, aujourd'hui directeur général du MFF, a été investi du mandat de monter le fonds et, en concertation étroite avec toutes les parties prenantes, s'est dès le lendemain du workshop attelé à élaborer le concept et l'orientation stratégique, ainsi qu'à définir les organismes responsables et la structure.

Aujourd'hui, la responsabilité du fonds est assumée à parts égales par trois fondations de chacun des trois pays. Celles-ci constituent un comité des partenaires qui nomme entre autres la direction. Le comité consultatif stratégique, où sont représentés tous les membres fondateurs, fixe les critères d'éligibilité au financement et nomme le jury externe. Celui-ci prend les décisions de financement en toute indépendance par rapport aux bailleurs de fonds. Cette séparation structurelle stricte permet d'obtenir des fonds publics pour le MFF et crée une sorte de *buffer* qui permet notamment aux fondations de petite taille et à celles qui n'étaient jusqu'à présent pas actives dans le domaine des médias de soutenir les médias.

Grâce à des lignes de financement thématiques telles que le climat ou les sciences, même les fondations qui ne soutiennent pas directement des médias ont la possibilité de participer au fonds, selon le mot de John Palfrey, président de la Fondation MacArthur, qui soutient le journalisme local aux États-Unis : « *Whatever your first topic, journalism should be your second.* »

En plus du soutien financier, les bénéficiaires se voient proposer un soutien complémentaire en fonction de leurs besoins et de leurs lacunes en matière de connaissances. Les bénéficiaires et les médias qui, jusque-là,

avaient sollicité sans succès un soutien auprès du MFF ont la possibilité de participer à des ateliers communs de perfectionnement pour y échanger leurs expériences et leurs meilleures pratiques afin d'apprendre les uns des autres et de partager leurs connaissances.

La collaboration transnationale et la mutualisation des ressources financières dans un fonds commun exigent non seulement des processus et des structures claires, mais des valeurs communes, de la confiance et une conception similaire du soutien. Grâce au MFF, les fondations qui y participent ont aujourd'hui un impact d'une portée impossible à atteindre si elles agissaient seules. Il importe cependant que les fondations qui, au préalable, soutenaient déjà des médias individuels continuent de réserver des fonds à cet effet. Car il ne faut surtout pas cesser de soutenir le courage de créer un produit journalistique à une époque où la diversité des médias est en recul.

## Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia (FJM)

Le FJM est doté d'un budget total de plus de 2 million de francs suisses. Il soutient des projets multimédia novateurs à l'intersection entre journalisme, design et technologie avec des contributions pouvant atteindre 120 000 francs par projet. Le programme est hébergé par Gebert Rüt Stiftung, qui en assure la gestion opérationnelle. Ses partenaires sont les fondations Aventinus, Ernst Göhner, Leenaards, Gebert Rüt et Jakob und Emma Windler.

Pour en savoir plus sur les délais de dépôt trimestriels et la procédure de soumission via la plateforme spheriq, rendez-vous sur [www.imj-fjm.ch](http://www.imj-fjm.ch).



Marco Vencato est directeur adjoint de Gebert Rüt Stiftung et responsable des programmes « First Ventures » et « Scientainment ». Il a précédemment travaillé pour le Conseil suisse de la science et de l'innovation ; il a étudié à Bâle, Strasbourg et Rome et est titulaire d'un doctorat en histoire médiévale.



Judith Schläpfer est depuis 2002 directrice de la Fondation Volkart et responsable des programmes « Médias » et « Affaires sociales ». Par ailleurs, elle siège au conseil de la fondation abritante Fondation des Fondateurs.

## Media Forward Fund (MFF)

Le MFF soutient le développement de modèles économiques viables pour des médias indépendants d'intérêt général de qualité. Pour l'heure, le fonds dispose de ressources se montant à 16 millions d'euros. Le jury a la possibilité d'accorder jusqu'à 400 000 euros d'aide par bénéficiaire.

Le MFF est un fonds sans but lucratif créé à l'initiative des fondations Schöpflin, Mercator Suisse, Volkart, ZEIT STIFTUNG BUCERIUS, Rudolf Augstein, ERSTE, Allianz, Stiftung für Medienvielfalt, DATUM-STIFTUNG für Journalismus und Demokratie, ainsi que par l'investisseur à impact social Karma Capital Group et par Publix – Haus für Journalismus & Öffentlichkeit.

On trouvera de plus amples informations sous [mediaforwardfund.org](http://mediaforwardfund.org)

# Very Possible: Organisational Development as an Essential Investment

Guest Article by Cheryl Chang, Adriana Craciun, Belén Giaquinta, Carole Frampton-de Tscharner and Malika Dreyfuss

In times of uncertainty and rapid change, organisational development (OD) is no longer a luxury but a necessity. Foundations increasingly recognise that strong, resilient organisations are key to achieving sustainable social impact. This article highlights insights that emerged at the SwissFoundations Symposium *Mission Possible*, The session explored why OD matters, how funders can integrate it into their strategies, and what philanthropy can do to ensure nonprofit actors are equipped for success. This session was one of several conversations on OD held in 2025, including two in-person events in Romandie aimed at strengthening OD practice within Swiss foundations. While not a comprehensive overview of this evolving field, we hope it helps reduce barriers to providing this vital support.

## Why organisational development matters

The global context is shifting rapidly. Funding cuts, social challenges, and climate crises are reshaping how nonprofits must operate. For foundations, supporting grantees now extends beyond financing programmes; it requires investing in robust and resilient organisations. In this context, organisational development is not an optional add-on but an essential strategy to ensure social and environmental change remain possible.

Organisational development refers to an inclusive, intentional approach to strengthening how organisations structure and deliver change – whether through practices, systems, leadership, culture, or strategic clarity. OD can support programme-delivery functions (such as HR, MEL, and communications) as well as core organisational pillars (including theory of change, culture, and leadership). Whether funders explicitly provide OD support or not, its principles inevitably shape nonprofits' ability to adapt and thrive. When organisations undergo transitions – such as leadership changes or scaling their impact – their internal capacities often determine whether they succeed or stumble.

As the session illustrated, OD support is diverse: ranging from core funding and long-term accompaniment to leadership coaching, peer learning, and technical advisory support. One insight was especially clear: there is no single model for OD support. Organisations require different entry points, tempos, and modalities depending on their stage of development, context, and the donor's appetite for risk and engagement.

## Bringing ideas to life: key insights on OD practice

To translate these ideas into practice, the session included a role-play exercise between a fictional NGO and a foundation, simulating a strategic conversation about organisa-

tional needs, constraints, leadership challenges, and opportunities to build resilience.

Despite being fictional, the exercise surfaced dynamics that strongly resemble real OD conversations:

**1. Every perspective carries its own biases.** Switching roles – from NGO to donor or vice versa – revealed blind spots, assumptions, and underlying dynamics. Participants noted how eye-opening it was to step into a perspective they usually only observe from the outside, and how these unexamined biases can quietly undermine the trust and vulnerability needed for meaningful OD conversations.

**2. Posture matters as much as the words.** Tone, listening style, and mindset shaped the exchanges as much as technical arguments. Participants noted how quickly trust can be built – or lost – depending on the donor's posture and the partner's openness and transparency.

**3. Transparency is challenging – especially towards donors.** Even in a role-play setting, asking for OD support felt vulnerable. This mirrors real-world dynamics: partners may fear being judged as weak or unprofessional when disclosing internal issues, particularly when funding commitments are at stake.

**4. Internal alignment shapes the quality of the conversation.** Dialogue flowed more smoothly when both sides came in aligned on roles, priorities, and decision-making. Where conversations stalled, it was usually due to unresolved internal questions rather than the OD topic itself – a reminder that effective OD discussions start before the meeting.

## What matters most

The interactive format allowed participants to experience the complexity of OD conversations and explore practical ways to strengthen partnership. It reinforced that organisational development is not merely an add-on to grants – it is integral to achieving impact.

### *For donors, this means:*

- Adopting a posture of partnership rather than prescription
- Creating a safe space that enables NGOs to share internal challenges
- Being explicit about flexibility and non-project funding options
- Prioritising long-term accompaniment over one-off interventions
- Remembering that od is ultimately about people, not only systems

### *For NGOs requesting OD support:*

- Being honest about internal challenges and aspirations
- Linking od needs to the organisation's mission and strategic ambitions
- Articulating what kind of support the organisation can realistically absorb
- Viewing the conversation as a shared interest, not a funding pitch

When both sides embrace these mindsets, OD investments lead to stronger, more resilient organisations capable of navigating transitions and uncertainty. As we face today's challenges, organisational development offers a pathway to future-proof the sector. By investing in organisational strength, we make our missions possible – and ensure that the change we seek is sustainable.



Cheryl Chang is Oak Foundation's chief of staff and is based in Geneva, Switzerland. In her role, she supports the president and coordinates organisational strategy and planning. Cheryl holds a Masters in Environmental Management and a Bachelors in International Relations.



Adriana Craciun is the Head of Organisational Strengthening and Effectiveness at Oak Foundation. She is an executive coach, with the ability to support teams and individuals in achieving their full potential.



Belén Giaquinta is the Organisational Development and Inclusion Manager at Laudes Foundation. Originally from Argentina and based in London, she specialises in civil society resilience, gender equality and youth participation.



Carole Frampton-de Tscharner is the Organisational Development Lead at the PeaceNexus Foundation. Carole holds a Masters in International Relations from the Graduate Institute for International Studies and a Masters in Gender Studies from the University of Geneva.



Malika Dreyfuss is a Programme Officer at the Hans Wilsdorf Foundation in Geneva, working within the Animals and Ecosystems division. She is trained in coaching, adult education and facilitation. She is passionate about supporting processes of transformation, both individual and collective.

# Comment les fondations peuvent-elles accroître leur efficacité ?

*Contribution spéciale de Dina Pomeranz et Deborah Kistler*

**Quel projet de développement apporte la plus grande utilité à la population locale ? Comment faut-il concevoir un programme pour qu'il ait un effet à long terme ? Et dans quels projets vaut-il la peine que les fondations investissent afin de maximiser l'efficacité par rapport aux coûts ? Les fondations et d'autres acteurs de la coopération au développement dans le monde entier font de plus en plus appel à des données scientifiques pour répondre à ces questions.**

Ces dernières années, une révolution silencieuse s'est produite en matière de mesure de l'efficacité. Deux évolutions complémentaires y ont contribué : d'abord, il est devenu plus facile de recueillir et de traiter des données à notre époque de « big data ». Ensuite, les méthodes d'analyse de l'efficacité des projets concrets et des réformes se sont considérablement améliorées, notamment grâce au développement des études randomisées sur le terrain.

C'est ainsi que le prix Nobel d'économie 2019 a récompensé cette approche expérimentale basée sur les données visant à réduire la pauvreté dans le monde. Les lauréats Abhijit Banerjee, Esther Duflo et Michael Kremer ont révolutionné la mesure de l'efficacité des projets de développement en utilisant des études randomisées sur le terrain pour tester l'efficacité de mesures spécifiques. Pour cela, il est essentiel de comprendre comment les choses auraient évolué sans le projet. Dans ce but, et tout comme dans la recherche médicale, les participants à ces études sont affectés aléatoirement soit au projet, soit à un groupe de contrôle. Il est ainsi possible de mesurer l'effet réel en comparant la situation du groupe de projet avec celle du groupe de contrôle. En outre, ces méthodes permettent également de mettre en lumière l'effet obtenu par rapport aux coûts et donc d'optimiser la rentabilité des projets.

Outre les études randomisées sur le terrain, il existe également des méthodes dites « quasi-expérimentales » qui permettent de mesurer l'efficacité de manière fiable. De plus en plus d'organismes d'utilité publique et d'institutions donatrices utilisent les résultats de telles études pour leur travail – non seulement pour satisfaire à leur obligation de rendre des comptes, mais aussi et surtout comme base de leurs décisions stratégiques. Le Zurich Center for Economic Development a été créé à l'Université de Zurich dans le but d'aider ces acteurs.

## Des faits au lieu d'hypothèses (erronées)

Pour les organisations et les fondations d'utilité publique, il est utile de comprendre si un projet a un impact. Par ailleurs, il est également essentiel, pour leur travail concret, de déterminer la meilleure manière de mettre ce projet en œuvre afin de maximiser cet impact.

Un exemple illustratif est donné par l'innovation suivante, basée sur les faits, de l'organisation « Population Services International » (PSI). Active dans le domaine de la prévention du paludisme, cette organisation distribue des moustiquaires protectrices. Pendant longtemps, elle a considéré a priori qu'il était important que les bénéficiaires de ces moustiquaires versent une contribution à leur coût. Selon cette hypothèse, ce n'était qu'à cette condition que les moustiquaires étaient réellement appréciées, étaient correctement utilisées et parvenaient aux personnes qui en avaient le plus besoin.

Or, PSI a appris par la suite, grâce à une étude randomisée sur le terrain au Kenya, que c'était tout le contraire : les distributions gratuites augmentaient notablement l'efficacité. Les personnes acceptant le don de moustiquaires étaient plus de deux fois plus nombreuses que les ménages qui les avaient payées, et les utilisaient tout aussi souvent. L'étude a également montré que cette manière de procéder n'habitait pas les gens à recevoir des « aumônes gratuites », mais les sensibilisait au contraire à l'utilité des moustiquaires. Sur la base de ces résultats de recherche, PSI a pu optimiser sa manière de procéder. Aujourd'hui, elle procède en général gratuitement à la distribution de moustiquaires aux groupes vulnérables de la population. La recherche menée au Kenya a influencé la pratique de PSI, et a même eu un effet sur tout le secteur. Ainsi, l'Organisation mondiale de la santé OMS recommande désormais elle aussi de distribuer les moustiquaires gratuitement. Une étude publiée dans la revue « Nature » a montré que ces moustiquaires permettaient d'éviter près de 10 millions de morts dues au paludisme.

De tels exemples montrent deux choses : premièrement, qu'il est important de vérifier ses propres hypothèses et conceptions par des faits établis et de prendre des décisions sur la base de constats empiriques. Deuxième-

ment, que chaque organisation n'est pas tenue de réaliser ses propres études d'efficacité, mais peut profiter des recherches entreprises par d'autres. Il existe désormais sur de multiples sujets de nombreuses études fiables émanant d'autres organisations ou d'autres chercheurs et pouvant servir de base à la prise de décisions. Celles-ci peuvent aider à la conception de projets aussi bien qu'à la sélection stratégique de nouvelles initiatives.

### **Les nouvelles méthodes montrent que de nombreux projets d'aide au développement présentent une efficacité considérable**

Ces nouvelles méthodes de mesure de l'efficacité ont montré clairement que la coopération au développement peut déployer des effets substantiels et mesurables dans les domaines les plus divers et apporter une contribution majeure à la réduction de la pauvreté.

Ainsi, dans le domaine de la santé, des mesures telles que les vaccinations, la prévention du paludisme ou l'amélioration de l'accès aux soins de santé primaires peuvent abaisser fortement la mortalité infantile et maternelle. Dans l'éducation, les repas scolaires, les comprimés vermifuges et l'octroi de bourses augmentent le taux de fréquentation scolaire et donc le revenu futur. De même, des investissements dans les infrastructures, par exemple l'assainissement de l'eau, les routes ou les ponts, augmentent les revenus, l'accès aux marchés ainsi que l'accès aux offres de santé et de formation.

### **Les réductions de ressources pour le travail de coopération au développement coûtent des vies humaines**

Ces dernières années, de nombreux pays donateurs, dont la Suisse, ont fortement réduit les ressources de l'État consacrées à la coopération au développement. Aux États-Unis, toute l'autorité chargée du développement (USAID) a même été démantelée en janvier 2025.

De telles réductions ont des incidences considérables. Selon des estimations de l'ONU et d'institutions de recherche telles que le « Center for Global Development », ces décisions vont coûter la vie à des centaines de milliers de personnes chaque année.

Outre leurs conséquences humanitaires immédiates, elles sont également problématiques du point de vue de l'efficacité. L'interruption abrupte de programmes en cours détruit des structures qui ont mis des années à être instaurées et ne pourront pas être rétablies à court terme, ce qui fait irrévocablement perdre un savoir-faire précieux, des réseaux tissés pendant des années ainsi que, bien souvent, la confiance de la population locale.

## **Le rôle important des fondations**

Les fondations ont gagné en importance par suite des coupes pratiquées dans la coopération au développement. Pour elles, ces réductions ont une double pertinence. D'une part, dans les domaines où les fonds publics se tarissent, le besoin en ressources supplémentaires pouvant être utilisées avec souplesse augmente. D'autre part, les réductions de l'aide publique au développement venant de Suisse nuisent directement au travail des fondations actives sur place.

C'est pourquoi seize fondations suisses<sup>83</sup> ont récemment publié une déclaration commune<sup>84</sup> où elles s'élèvent vigoureusement contre les réductions touchant la coopération publique au développement.

Ces fondations actives sur le plan international expriment leur vive inquiétude face aux nouvelles intentions de réduire le budget suisse consacré à la coopération internationale. Dans le contexte mondial actuel, la coopération au développement constitue, selon elles, une stratégie de sécurité durable et préventive. Le travail des fondations, ajoutent-elles, complète celui de la Confédération, par exemple par des projets qui se renforcent mutuellement, des cofinancements et la mise en place de partenariats durables sur place.

## **« Les réductions de l'aide suisse au développement ont donc directement affaibli l'impact des fondations suisses. »**

Celles-ci ne peuvent pas compenser les réductions de l'État, puisque seule une coopération internationale entre États peut efficacement s'attaquer à des causes systémiques. Dans leur déclaration, ces fondations soulignent que les réductions décidées ont déjà entraîné des conséquences négatives concrètes : des programmes ont été fermés, ce qui a porté atteinte à la résilience économique, à l'égalité entre hommes et femmes, à la protection du climat et à la stabilité tout en accroissant les migrations et l'insécurité. En outre, ces réductions ont menacé la Genève internationale, pilier majeur de l'économie et de la politique extérieure de la Suisse.

De même, l'électorat suisse est opposé, à une écrasante majorité, à une nouvelle réduction de l'aide au développement. Des sondages représentatifs montrent clairement<sup>85</sup> que même dans la situation actuelle, une majorité est encore en faveur de dépenses plus élevées pour la coopération au développement alors que moins de 20% du corps électoral souhaite les diminuer.

## Perspectives

Globalement, les nouvelles méthodes offrent de formidables chances pour le travail des fondations actives dans la lutte contre la pauvreté et la coopération au développement. Si l'on néglige les gros titres actuels, parfois décourageants, qui évoquent les défis géopolitiques et les réductions des fonds consacrés au développement, ces nouvelles méthodes prometteuses d'innovation et d'augmentation de l'efficacité dans le domaine de l'utilité publique donnent des raisons d'espérer.



Dina Pomeranz, professeure d'économie à l'Université de Zurich.



Deborah Kistler, directrice du Zurich Center for Economic Development à l'Université de Zurich.



# Thèmes et Tendances



- Cet article examine les initiatives cantonales en faveur des fondations d'utilité publique et montre ce qui fait la force d'une place de fondation et quelles mesures permettent de la développer.

---

- Une récente enquête sur le financement entrepreneurial auprès des fondations donatrices montre que ce modèle gagne en visibilité et commence à être mis en pratique, tout en se heurtant encore à des incertitudes considérables.

---

- L'article consacré à la *Just Transition* met en lumière le rôle clé du secteur des fondations en tant qu'acteur d'utilité publique et son potentiel pour soutenir la transformation systémique de nos sociétés vers plus de durabilité, de justice et de démocratie.

---

- Dans le cadre de la *Future-Proof Funding Initiative*, nous nous concentrons sur les lignes directrices 2 « Nous voulons apprendre » et 3 « Nous pensons de manière participative ». Les articles *Leadership in Times of Change* proposent des réflexions sur le leadership, du point de vue de la direction générale et du conseil de fondation. La Palatin Stiftung examine pour sa part comment une fondation peut soutenir la participation comme axe de travail.

---

# Aperçu des initiatives cantonales de promotion des fondations d'utilité publique

*Contribution spéciale par Patricia Legler*

**Les fondations d'utilité publique jouent un rôle essentiel dans le soutien d'activités en faveur de la société civile. Dans de nombreux domaines comme la culture, la formation et la recherche, l'action sociale ou la santé, elles permettent de financer de nombreux projets et acteurs. Un grand nombre d'entre elles a un rayon d'action local et agit ainsi directement en faveur de bénéficiaires situés sur le territoire d'un canton. Parallèlement à ces soutiens, les fondations contribuent aussi à faire vivre un écosystème économique, du fait des services auxquels elles ont recours : notaires, fiduciaires, réviseurs, banques, etc.**

La Suisse compte plus de 13 782 fondations, dont le patrimoine cumulé est estimé à environ CHF 140 milliards. Les fondations donatrices contribuent chaque année à hauteur d'environ CHF 6 milliards au financement d'initiatives d'utilité publique. Cet engagement financier témoigne du rôle important joué par les fondations d'utilité publique dans le paysage suisse. Sans se substituer à l'action de l'État ni atteindre l'ampleur des budgets publics consacrés à ces domaines, ces contributions constituent néanmoins un apport complémentaire pertinent pour les autorités, en particulier dans un contexte de contraintes budgétaires accrues et de pressions croissantes sur les finances publiques.

Certains cantons, qui comptent déjà bon nombre de fondations et sont conscients de leur plus-value, ont pris depuis plus d'une dizaine d'années déjà, des mesures ciblées pour maintenir ou renforcer leur secteur philanthropique. Dans la plupart d'entre eux, une croissance du nombre de fondations dans les années qui ont suivi, a pu être constatée.

SwissFoundations a très tôt initié puis encouragé et accompagné de telles initiatives cantonales. Elle a par exemple contribué à faire réaliser des études sectorielles permettant d'analyser l'état de la situation dans un canton donné. Elle s'est aussi impliquée dans des groupes de travail regroupant des représentants des gouvernements cantonaux (souvent les départements de l'économie et des finances), des autorités fiscales et de surveillance. Elle a mis sur pied ou coorganisé des conférences et panels de discussion permettant à ces acteurs de se retrouver, d'échanger et de communiquer vis-à-vis de l'extérieur sur les développements du secteur. Ces évolutions ont également été régulièrement abordées lors des divers événements de l'association comme le Symposium annuel ou le Forum des fondations en Suisse romande. Le Rapport suisse des fondations, publié annuellement,

s'est aussi fait l'écho de cette thématique. Le nouveau projet « Data Alliance », mené conjointement par le CEPS, Spheriq, le Geneva Centre for Philanthropy, Cenpro, l'autorité fédérale de surveillance et des autorités cantonales de surveillance ainsi que SwissFoundations, en recueillant des données et des indicateurs structurels de base sur les fondations, permettra également de disposer d'éléments informatifs nouveaux et précis très utiles pour les cantons.

Dès février 2024, et à la suite de l'annonce d'une nouvelle pratique fiscale zurichoise en matière de rémunération des membres de conseils de fondations, d'activités à l'étranger et de modèles de soutiens de nature entrepreneuriale, ce mouvement d'initiatives cantonales a pris un nouvel élan. Plusieurs cantons ont réévalué leur secteur philanthropique, d'autres ont envisagé de l'analyser très concrètement pour la première fois.

Des motions, postulats ou interpellations parlementaires ont été déposés depuis lors par certains élus cantonaux, demandant la prise de mesures destinées à renforcer le secteur des fondations d'utilité publique chez eux. Certains gouvernements y ont déjà répondu positivement, d'autres sont encore en cours d'analyse. Il sera donc très intéressant de suivre ces prochains mois, comment ces cantons aborderont cette question et la suite qui sera donnée à ces demandes.

**« Aucune loi fédérale ou cantonale ne nécessite d'être modifiée pour promouvoir plus activement la philanthropie dans un canton. Par contre, une impulsion politique forte est indispensable. »**

Comme axes d'action possibles, complémentaires de ceux déjà mentionnés ci-dessus, on citera : la mise en place d'une stratégie de promotion de la philanthropie, une mise à jour des conditions-cadres, notamment relatives à l'exonération fiscale (rémunérations des membres de conseil, activités à l'étranger et soutiens de nature entrepreneuriale), la mise sur pied d'une antenne d'informations avec des collaborateurs dédiés, la création d'un site dédié aux fondations sur une page internet des services étatiques, la création d'une cartographie des fondations existant dans un canton donné ou encore la création d'une association regroupant des experts du secteur avec pour but le renforcement du secteur.



Avocate suisse de formation, Patricia Legler gère aujourd'hui plusieurs fondations actives dans la santé, les médias et le soutien à l'enfance. Elle a été responsable « Droit & Politique » pour SwissFoundations pendant trois ans (2023 – 2026).



**Persönlich. Präsent. Vernetzt**  
8:30 bis 10:00 Uhr (**vor Ort**)  
Juni, in Basel und Zürich



**Digital. Flexibel. Verbunden**  
12:00 bis 13:00 Uhr (**online**)  
März / September / November

**Die interaktive Eventreihe für Fachkräfte und Praktiker:innen aus dem philanthropischen Sektor.**

➔ **bleiben Sie informiert:**



**Universität  
Basel**



# Le soutien entrepreneurial – Expériences actuelles et chances nouvelles

*Contribution d'auteur de Georg von Schnurbein*

**Comment les fondations peuvent-elles parvenir à davantage d'efficacité avec des moyens limités et quel est le rôle joué à cet égard par le soutien entrepreneurial ? Un sondage récent auprès de 70 fondations donatrices suisses montre que le soutien entrepreneurial est de plus en plus discuté et appliqué ponctuellement, mais qu'il se heurte encore à des incertitudes considérables.**

C'est là un des paradoxes fondamentaux de la philanthropie : les dons et la fortune des fondations naissent de l'abondance, mais deviennent un bien rare dès qu'ils doivent servir à un but d'utilité publique. Les ressources philanthropiques disponibles sont faibles et en diminution par rapport aux défis sociétaux qu'elles sont destinées à résoudre. Pour lutter contre ce phénomène, il est utile soit de focaliser le soutien sur des domaines concrets très spécifiques, soit de réussir à attirer davantage de ressources financières pour la philanthropie. Le soutien entrepreneurial constitue une voie médiane qui conjugue ces deux volets.

## **Un effet de levier grâce à un engagement de capitaux accru et plus fréquent**

Ce volet couvre les instruments qui font appel, non pas aux simples dons, mais à des formes de financement tels que prêts, garanties, voire participations pour obtenir davantage d'impact. Grâce aux remboursements qui en découlent, il est ainsi possible d'utiliser le capital à plusieurs reprises ou d'inciter d'autres bailleurs de fonds à des libéralités. L'effet de levier provient donc d'un emploi des capitaux accru ou plus fréquent. À titre d'exemple, une fondation suisse soutient un hôpital au Kenya avec un capital de départ à durée limitée qui est associé à du coaching, à des objectifs d'efficacité clairement définis et à des jalons stratégiques. Cela instaure ainsi des compétences entrepreneuriales, et le capital de départ peut être remboursé ultérieurement, une fois les objectifs d'efficacité atteints et le résultat d'exploitation positif obtenu. Ou bien une fondation accorde à une OBNL suisse une garantie de déficit pour la création d'une nouvelle offre de prise en charge d'enfants. Le projet peut ainsi être lancé avec un budget prévu, mais la fondation ne devra payer que si ce budget finit effectivement par être épuisé. Aujourd'hui, les méthodes de soutien entrepreneurial en Suisse bénéficient d'un regain d'attention, pour de multiples raisons.

## **Le regain d'attention a plusieurs raisons**

Il y a deux ans, le canton de Zurich, dans le cadre de plusieurs mesures, a notamment assuré qu'il allait faire preuve de plus de générosité dans le traitement de l'évaluation fiscale du soutien entrepreneurial. Cette décision révélait sans doute une nécessaire prise de conscience. Depuis lors, le secteur se consacre davantage à ce sujet et en sonde les nouvelles possibilités. Une enquête auprès des cantons a montré que plusieurs autres cantons avaient déjà autorisé certaines formes de soutien entrepreneurial dans le passé ou ont emboîté le pas au canton de Zurich<sup>86</sup>. Cette extension de la pratique antérieure ancre institutionnellement le soutien entrepreneurial dans le secteur des fondations. Un autre moteur est l'évolution du financement des OBNL. Les ressources se raréfient, en particulier dans la coopération internationale, surtout depuis que les États-Unis ont pratiquement mis un terme à leur aide au développement. En quête de nouvelles sources de financement, les OBNL sont ouvertes à des approches entrepreneuriales qui ne reposent pas seulement sur des dons classiques. Ainsi, l'EPER participe au fonds de Balim Investments. Un écosystème a fini par se développer qui permet même aux fondations sans capacités ni compétences propres de choisir des approches de soutien entrepreneurial. Par le biais de l'UBS Optimus Foundation ou de l'elea Foundation, il est possible depuis longtemps de participer à des investissements sociaux par des dons, et désormais, il existe quelques autres entreprises ou fondations abritantes spécialisées, si bien que les fondations peuvent trouver une offre adéquate en fonction de leur but.

## **Entre transparence et réticence : des attitudes différentes dans le secteur**

Pour mieux comprendre les évolutions récentes, le Center for Philanthropy Studies de l'Université de Bâle (CEPS) a réalisé, sur mandat d'UBS Social Impact & Philanthropy, une enquête en ligne à laquelle ont participé 70 fondations donatrices suisses. Cette enquête portait sur les

instruments et structures de soutien dans le cadre de l'attribution des fonds et non sur l'investissement de la fortune des fondations. Les réponses obtenues permettent de bien cerner les pratiques actuelles et les prévisions du secteur suisse des fondations, même si les résultats ne sont pas statistiquement représentatifs.

Le tableau qui se dessine de l'importance accordée au soutien entrepreneurial est hétérogène. Près de la moitié des organisations interrogées déclare s'en occuper largement ou assez largement à l'heure actuelle, alors que l'autre moitié ne s'en soucie pratiquement pas, voire pas du tout. Le soutien entrepreneurial est surtout jugé judicieux là où il permet un impact à long terme, où il encourage la coopération et où il crée des leviers financiers.

### Connus, mais peu utilisés : comparaison entre les instruments de soutien

Les résultats font apparaître de nettes différences entre la notoriété des instruments de soutien et leur utilisation effective. Le plus souvent, les mécanismes utilisés sont des « matching funds » : près de la moitié des fondations interrogées les utilisent déjà. En revanche, les prêts remboursables sont les plus connus, mais sont utilisés moins souvent. Cela s'explique peut-être par le fait que de tels « investissements » ne sont pas traités de manière uniforme sur le plan comptable et sur le plan de leur évaluation par les administrations fiscales. Globalement, ces résultats donnent à penser que la préférence va notamment aux instruments de soutien clairement structurés et faciles à mettre en œuvre. Les structures plus complexes telles que les instruments hybrides ou les « special purpose vehicles » sont relativement connues, mais ne sont encore utilisées que ponctuellement dans la pratique.

Deux obstacles essentiels entravent le soutien entrepreneurial : l'absence de clarté du cadre réglementaire est source d'incertitude, et l'absence de capacités internes empêche une mise en œuvre systématique. Les incertitudes juridiques et fiscales, notamment liées à la non-uniformité des interprétations cantonales, suscitent des réticences à l'introduction de nouvelles approches de soutien. D'autres obstacles tiennent à l'absence de savoir-faire, à une propension limitée à prendre des risques ainsi qu'à la complexité des processus de concertation internes. Les résultats de l'enquête sont peu surprenants, mais montrent où il existe des points d'ancrage susceptibles de favoriser le soutien entrepreneurial à l'avenir.

### S'appuyer sur les connaissances existantes

Du point de vue des fondations, la quintessence du soutien entrepreneurial tient à ce qu'il assume une partie du risque financier et soulage donc les OBNL opérationnelles. Les fondations devraient donc moins se concentrer sur

une méthode spécifique, mais plutôt trouver une procédure appropriée cohérente avec le but de la fondation et les besoins des destinataires. Dans ce contexte, la plupart des fondations font en général leurs premiers pas avec un partenaire de préférence adapté et chevronné. Un exemple internationalement connu est le CAF Venturesome Funds de la Charity Aid Foundation (CAF) en Angleterre, qui a permis de soutenir depuis 2002 plus de 700 projets en consentant des prêts totalisant 60 millions de livres sterling alors même qu'au fil des années, il n'en a déboursé que 20 millions.<sup>87</sup> Les exemples existant en Suisse montrent que même dans le contexte juridique actuel, le soutien entrepreneurial est possible et peut être utilisé de manière profitable pour la société.

#### Oser plus d'impact – Guide pratique du soutien entrepreneurial pour fondations

Sur mandat d'UBS Social Impact & Philanthropy, le Center for Philanthropy Studies (CEPS) a réalisé une étude portant sur les possibilités de mise en œuvre du soutien entrepreneurial pour les fondations donatrices. Cette étude repose sur des sondages et des interviews de responsables de fondations et présente non seulement l'état actuel de la mise en œuvre, mais donne aussi aux fondations des conseils utiles et pratiques assortis d'exemples pour leur permettre d'appliquer elles-mêmes le soutien entrepreneurial. L'UBS Optimus Foundation utilise depuis dix ans son savoir-faire et son expérience en matière de modèles de financement entrepreneuriaux pour mobiliser davantage de fonds en vue de rendre son soutien efficace et d'obtenir plus d'impact avec les ressources existantes.



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

# Philanthropie et transition juste : défis, enjeux et perspectives

*Contribution spéciale de Anne Monier*

Dans un monde en profond bouleversement, marqué par des crises multiples et interconnectées (économiques, sociales, politiques, environnementales, démocratiques, médiatiques), s'emparer de la question de la transition juste, qui permet de penser ces enjeux de manière systémique, apparaît plus que jamais crucial. Si les fondations se sont emparées des enjeux environnementaux depuis plusieurs décennies déjà, les années 2020 semblent marquer un tournant, avec la création de coalitions de fondations pour le climat. La transition juste, qui permet de lier étroitement enjeux environnementaux et sociaux, tout en prenant en compte les populations les plus vulnérables, offre un cadre structurant pour penser la transformation systémique de nos sociétés pour les rendre plus durables, plus justes et plus démocratiques. La philanthropie, actrice de l'intérêt général, peut jouer un rôle clé dans ces transformations en trouvant sa juste place.

La notion de transition juste suscite aujourd'hui un intérêt croissant. Elle mobilise de nombreux acteurs – organisations internationales, entreprises, gouvernements, fondations, ONG – et figure comme un enjeu central dans le 6<sup>e</sup> rapport du GIEC<sup>88</sup> ainsi que dans les messages portés par les Nations Unies lors de la COP30. Dans un monde en profond bouleversement, marqué par des crises multiples et interconnectées (économiques, sociales, politiques, environnementales, démocratiques, médiatiques), s'emparer de la question de la transition juste, qui permet de penser ces enjeux de manière systémique, apparaît plus que jamais crucial. Le secteur philanthropique, lui aussi affecté par ces transformations et actuellement en pleine mutation, cherche à s'adapter à un environnement en constante évolution. Occupant une position stratégique à l'interface entre secteurs public et privé, entre acteurs économiques et société civile, il peut jouer un rôle clé pour soutenir et accompagner la mise en œuvre d'une transition juste.

## Les fondations face aux défis environnementaux

La philanthropie environnementale<sup>89</sup> a une histoire longue, puisqu'elle se développe dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. Toutefois, c'est principalement dans les années 1970 et 1980, lorsque ces enjeux gagnent en visibilité dans le débat public (avec notamment la publication de *The Limits to Growth* en 1972), que les grands programmes environnementaux des fondations émergent, en particulier au sein de grandes fondations nord-américaines comme les fondations Ford ou Rockefeller.

À partir de la fin des années 2000 et durant les années 2010, l'engagement philanthropique en faveur de ces sujets

s'intensifie, avec la création de fondations spécialisées telles que la Climate Works Foundation ou la European Climate Foundation (2008). Malgré cette dynamique, l'environnement et le climat restent des causes relativement peu financées : en 2021, la philanthropie environnementale ne représente que 2 % des financements mondiaux<sup>90</sup> et 5 % en Europe<sup>91</sup>.

Les années 2020 semblent néanmoins marquer un tournant avec la création de Coalitions de fondations pour le climat au sein d'associations nationales et de réseaux : initiées au Royaume-Uni (ACE, 2019), puis en France et en Espagne (CFF, AEF, 2020), et enfin à l'échelle européenne et internationale (Philea, Wings, 2021), ces coalitions se sont ensuite étendues à d'autres pays comme l'Italie, la Pologne, le Brésil ou l'Afrique du Sud. Elles s'inscrivent aujourd'hui dans un mouvement commun, #PhilanthropyforClimate<sup>92</sup>, qui témoigne d'une volonté accrue d'action collective et de coordination du secteur.

## La transition juste : un cadre structurant pour un nouveau projet de société

La transition juste permet de lier étroitement enjeux environnementaux et sociaux<sup>93</sup>. Elle met en évidence le fait que la crise climatique, d'origine anthropique<sup>94</sup>, affecte de manière disproportionnée les populations les plus vulnérables, qui sont à la fois les moins responsables des dérèglements climatiques, les plus exposées à leurs conséquences et les moins dotées financièrement pour supporter le coût de la transition. Cette triple inégalité se manifeste entre les pays – notamment entre le Nord et le Sud globaux – mais aussi au sein même des pays.

Notion complexe et débattue, la transition juste s'articule autour de plusieurs enjeux, dont trois structurants. Le premier est sémantique : il s'agit de dépasser un usage artificiel du terme (*buzzword*) pour en clarifier les contours, les tensions sous-jacentes et les implications concrètes, car le langage et les visions du monde qu'il véhicule contribuent à façonner nos sociétés. Le deuxième est systémique : la transition juste implique un changement de paradigme, en passant d'une approche sectorielle (l'environnement comme cause à soutenir) à une perspective systémique car la transition appelle une transformation totale de nos sociétés (nos manières de produire, de consommer, de nous déplacer, de travailler, d'être en lien etc.). Le troisième enjeu est démocratique et souvent peu pris en compte : il s'agit de passer d'une analyse bidimensionnelle de la transition juste (sociale/environnementale) à une analyse tridimensionnelle (en y ajoutant la dimension démocratique – ou politique, dans une acception plus large).

Ces trois enjeux impliquent d'élaborer un nouveau projet de société et invitent à s'interroger sur le type de société dans lequel nous souhaitons vivre. Transformer nos sociétés implique de repenser notre contrat social et d'adopter ce faisant une approche délibérative et participative, afin d'éviter une approche techno-centrée ou autoritaire de la transition. Il s'agit notamment de garantir à chacune et chacun une place et un rôle dans cette transformation, en particulier aux personnes les plus vulnérables, souvent invisibilisées, et peu représentées. Ces transformations supposent aussi une meilleure coordination des acteurs ainsi qu'une articulation des enjeux et des échelles (du local à l'international).

## Quel rôle pour la philanthropie ?

En tant qu'actrice de l'intérêt général, la philanthropie peut jouer un rôle structurant dans la transition juste et contribuer à l'élaboration de ce nouveau projet de société pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Au-delà de ses fonctions traditionnellement mises en avant – innovation, expérimentation, vision et action de long terme –, elle peut explorer de nouveaux rôles. Quelques pistes de réflexion peuvent être ici avancées.

Premièrement, la philanthropie pourrait accompagner la transition en transformant ses propres pratiques, modes de fonctionnement et structures de pouvoir, contribuant ainsi à faire évoluer le système dans son ensemble. Deuxièmement, par sa capacité à intervenir dans l'ensemble des domaines de la société (éducation, santé, lutte contre la pauvreté, culture), elle pourrait favoriser une approche transversale et systémique des enjeux de la transition. Troisièmement, située au carrefour de différents mondes, la philanthropie pourrait créer des ponts au-delà des cadres habituels (entre personnes qui échangent peu entre elles) tout en renouvelant la nature de ces relations et les formes du dialogue. Enfin, centrée sur l'intérêt général

et l'attention portée aux plus vulnérables, elle pourrait offrir un espace, des ressources et une reconnaissance à des personnes généralement peu visibles et entendues mais essentielles à la transformation de nos sociétés.

La transition juste constitue un enjeu complexe qui requiert une action ambitieuse et coordonnée. Elle implique une transformation systémique de nos sociétés pour les rendre plus durables (respecter les limites planétaires), plus justes (atteindre les fondations sociales pour chaque citoyen) et plus démocratiques (que chaque citoyen soit entendu, considéré et représenté). Face à ces défis et dans la période charnière que traversent nos sociétés, la philanthropie cherche à trouver sa juste place.

---

Dr. Anne Monier est chercheuse en sciences sociales au Centre en philanthropie de l'Université de Genève, où elle a lancé l'initiative « Philanthropie, démocratie et transition juste »<sup>95</sup>. Spécialiste de philanthropie, elle a publié sur le sujet deux ouvrages, *Nos chers Amis Américains* (2019) et avec Sylvain Lefèvre *Philanthropes en démocratie* (2021), et de nombreux articles. Elle travaille actuellement sur la transition environnementale du secteur philanthropique en Europe et a publié en 2024 une étude sur la transition juste avec l'Observatoire Philanthropie et Société de la Fondation de France<sup>96</sup>.

# Future-proof funding – Concevoir le soutien de demain

Contribution spéciale de Ellen Peter et Rahel Staubli

Le monde est en mutation, et avec lui, le contexte dans lequel les fondations évoluent. Bon nombre d'entre elles s'interrogent sur les moyens de garantir l'efficacité de leur soutien à l'avenir, face à un monde marqué par une complexité et une incertitude croissantes. C'est pourquoi, début 2025, SwissFoundations a lancé pour ses membres l'initiative « Future-Proof Funding », mise en œuvre conjointement avec le Center for Philanthropy Studies (CEPS) de l'Université de Bâle, ConSense (spin-off du CEPS) et un groupe de suivi composé de membres. Cette initiative avait pour angle d'attaque de favoriser les repères, les connaissances et la stimulation d'idées nouvelles par les échanges et la compréhension des développements récents touchant au soutien.

Le coup d'envoi de cette initiative a été donné par une enquête réalisée auprès des membres de SwissFoundations au sujet de leurs besoins et de leurs intérêts, dont les réponses ont abouti au développement d'une offre diversifiée. Des webinaires, des cercles de travail et des tables rondes permettent aux membres de se pencher sur les thématiques essentielles liées au soutien, en utilisant des outils pratiques et en recourant à des formats d'interviews et de témoignages. Les membres échangent ainsi leurs expériences, discutent des incertitudes et examinent les approches nouvelles susceptibles d'être appliquées dans leur propre pratique en matière de soutien.

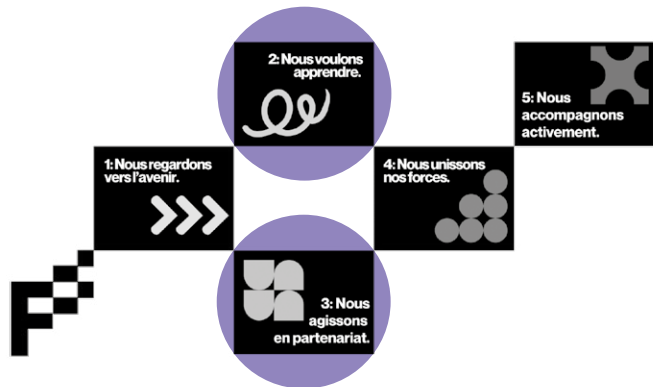
## Principes d'action autour de cinq idées principales

L'initiative « future-proof funding » invite à réfléchir à sa propre pratique de soutien. Souvent, ce genre de réflexions est axé sur des méthodes, des processus ou des instruments. Mais une question centrale se pose déjà bien en amont : dans quel état d'esprit abordons-nous notre action et nos décisions, et cet état d'esprit est-il encore adapté aux enjeux de notre époque ?

C'est précisément là qu'interviennent les cinq idées principales<sup>97</sup>. Celles-ci invitent les fondations à engager une réflexion consciente sur la vision qu'elles ont d'elles-mêmes et à faire progresser de manière ciblée leur pratique de soutien. Car l'effet à long terme découle non seulement du choix des instruments, mais aussi de la manière dont les fondations conçoivent leur rôle, prennent leurs décisions et collaborent avec des partenaires (de soutien). Il ne s'agit pas de prescrire une « bonne » pratique de soutien : au contraire, les idées-forces sont là pour offrir aux

Fig. 12

## Cinq idées principales



Ces idées principales constituent le fondement thématique et structurel de l'initiative. La première année pilote était axée sur l'idée principale n° 1 « Nous regardons vers l'avenir ». La deuxième année pilote, qui a débuté début 2026, met l'accent sur l'idée principale n° 2 « Nous voulons apprendre » et l'idée principale n° 3 « Nous agissons en partenariat ».

Source : SwissFoundations, future-proof-funding.ch

fondations un cadre servant de repère commun et une base de discussion dans un paysage multiple.

Les cinq idées principales reprennent une tendance qui s'observe au-delà même des frontières nationales. Comme le décrit le professeur Georg von Schnurbein dans le rapport sur les fondations en Suisse en 2025, les nouvelles approches pour une meilleure efficacité de la philanthropie s'appuient moins sur des méthodes concrètes que sur des principes d'action. Citons comme exemples les idées principales du « future-proof funding », mais aussi les neuf thèses de l'initiative allemande *#VertrauenMachtWirkung*, la boîte à outils de *weniger ist mehr* ou les recommandations d'action de Gemma Bull et Tom Steinberger dans leur livre *Modern Grantmaking*.

## Les idées principales en action

La manière dont les idées-forces se traduisent dans la pratique est illustrée par les articles de Suba Umathevan sur « Le leadership en un temps de changements » (page 57), d'Étienne Eichenberger sur des valeurs explicites comme stratégie pour le conseil de fondation (page 59) et d'Annette Graul sur la participation dans le soutien (page 61). De même, les récits de nos membres montrent concrètement les actions entreprises aujourd'hui par les fondations pour soutenir, apprendre et coopérer. Voir les récits :



# Le leadership dans un temps de changements

*Contribution spéciale de Suba Umathevan*

**Qu'est-ce que diriger lorsque l'incertitude devient la norme ? Cette contribution montre pourquoi le leadership dans la philanthropie doit aujourd'hui s'entendre comme la pratique du *self-leadership*, d'une communication crédible et de la production collective d'un sens. À une époque d'inégalités croissantes, le *leadership* devient la faculté de favoriser une capacité d'action collective, même en l'absence de réponses univoques.**

## Repenser le leadership dans la philanthropie

Le moment est venu de repenser le leadership dans la philanthropie. Il n'est plus affaire de contrôle ou d'expertise, mais la capacité de favoriser la « présence exécutive », la stabilité intérieure, le sens et l'action collective dans un monde où tout est en permanence incertain.

La littérature sur le leadership abonde. Mais il existe étonnamment peu d'écrits sur le leadership dans la philanthropie, alors même que les dirigeants d'organisations philanthropiques évoluent dans une réalité caractérisée par l'insécurité géopolitique, les conflits qui s'emballent, une inégalité croissante et une perte de confiance. L'instabilité n'est plus l'exception, mais la nouvelle règle.

Ces développements ne restent pas des abstractions. Ils marquent le travail des organisations partenaires et des équipes tout comme ils marquent la réalité vécue par ceux auxquels les fondations ont affaire. On rencontre tous les jours de nouvelles conditions, de nouvelles limitations et de nouvelles urgences. Être leader dans cet environnement, c'est davantage qu'indiquer seulement des directions. Cela exige une « présence exécutive », du *self-leadership* et la capacité d'agir en l'absence de réponses univoques.

Le « Global Risks Report 2026 » publié par le Forum économique mondial décrit la situation actuelle comme une crise plurielle au sein de laquelle les risques globaux se renforcent mutuellement. Le Rapport considère que dans la décennie à venir, l'inégalité sera le risque qui touche le plus grand nombre de domaines différents<sup>98</sup>. Dans un monde où les crises se cumulent, la philanthropie assume une responsabilité particulière. Elle est mise au défi non seulement d'atténuer les inégalités, mais de rendre visibles les causes structurelles, de prendre des risques à bon escient et d'ouvrir des espaces pour la résilience sociétale et le changement systémique.

## Le self-leadership et la tenue morale comme bases pour un leadership efficace

Pour naviguer dans cette complexité, il est une qualité indispensable : le *self-leadership*<sup>99</sup>. Aujourd'hui, le leader-

ship exige davantage que de la planification stratégique ou de l'excellence opérationnelle. Il exige une tenue morale et une boussole intérieure faite de clarté, de capacité de réflexion et d'intégrité, qui montre la direction en cas d'incertitude.

Les dirigeants sont de plus en plus amenés à prendre des décisions là où il n'existe pas de réponses claires. Dans de telles situations, ce qui est déterminant n'est pas la qualité de la décision mais la qualité de la tenue morale. Le *self-leadership* implique de supporter les ambivalences, de prendre conscience des tensions et de conserver sa capacité d'agir, sans précipitation et sans se contenter de réponses simplistes.

Le *self-leadership* commence par la capacité d'introspection. Quiconque est attentif à ses émotions, à ses schémas de pensée et à l'effet qu'il exerce sur autrui crée de la stabilité. Cette forme de tenue morale remet les choses à leur place, à plus forte raison dans des périodes d'incertitude accrue.

En même temps, les valeurs jouent un rôle éminent pour le leadership dans le domaine de la philanthropie. Les collaborateurs attendent que les valeurs ne soient pas seulement invoquées, mais tangiblement vécues dans la direction au quotidien<sup>100</sup>. Le leadership devient en somme une question de crédibilité. La confiance s'instaure lorsque les actes correspondent aux paroles et que la communication est ressentie comme transparente, cohérente et fiable.

## Un but en tête et une vision de l'avenir au cœur du leadership

Le *self-leadership* ne se manifeste pas de façon abstraite, mais dans le comportement concret de celui qui dirige. L'efficacité de la direction ne tient pas à la fonction, mais au sens qui sous-tend l'organisation et à l'action au quotidien de ses dirigeants.

En période de changements, les dirigeants se définissent moins par le fait qu'ils ont toutes les réponses que par leur capacité d'écoute, de communication et par la plausibilité de leurs décisions. Une communication authentique,

qui dit sans ambages ce que l'on sait et ce qui reste incertain, devient une qualité essentielle pour le dirigeant.

Diriger avec un but en tête, c'est s'aligner systématiquement sur le but de l'organisation et faire de celui-ci une référence pour tous. Le point d'ancrage est le sens et le but partagé, à plus forte raison lorsque la sécurité opérationnelle n'est pas assurée. Des approches telles que le bridging leadership décrivent cette capacité d'allier clarté intérieure et travail relationnel, tous deux étant des conditions préalables pour un impact social<sup>101</sup>. Le leadership devient l'art de supporter les tensions, de faire le lien entre plusieurs perspectives et de montrer la voie sans simplifier abusivement une situation complexe.

## Rendre capable d'agir et renforcer la confiance

Une tâche centrale du leadership consiste à encourager l'auto-efficacité et la capacité d'agir.

« Faire preuve de leadership, ce n'est pas exercer un pouvoir sur les autres, mais c'est être attentif à ménager des espaces à l'intérieur desquels d'autres puissent prendre des responsabilités et agir efficacement. »

Dans la philanthropie plus qu'ailleurs, on constate que le changement durable est obtenu non pas par des programmes, mais par des personnes qui croient en leur capacité d'agir. La confiance dans cette capacité est la base qui permet de libérer du potentiel et de créer ensemble.

Cela vaut aussi bien pour la coopération avec des organisations partenaires que pour la direction des équipes à l'interne. L'efficacité du leadership est au rendez-vous lorsqu'on mise sur la confiance et qu'on laisse une certaine liberté. La confiance n'est pas un facteur « mou », mais c'est une condition stratégique pour la coopération, le courage et l'innovation. Elle s'obtient par la qualité des relations interpersonnelles, le dialogue et une attitude disponible face aux incertitudes.

## L'apprentissage, le développement et l'assurance psychologique

Pour être durable, le leadership doit s'entendre comme un processus d'apprentissage permanent. En un temps de

changements rapides, il s'agit d'intégrer de nouvelles perspectives, en particulier celles de jeunes acteurs et actrices et des dirigeants locaux, et de savoir partager les responsabilités.

Le leadership cesse ainsi d'être centré sur le contrôle et mise davantage sur la facilitation. Écouter, désapprendre et apprendre des compétences nouvelles deviennent des tâches primordiales du leadership. Cela nécessite une assurance psychologique. Les gens doivent poser des questions, soulever les points d'incertitude et trouver du soutien sans avoir à craindre des conséquences négatives.

Dans la philanthropie plus qu'ailleurs, les collaborateurs et partenaires sont souvent exposés à une forte pression mentale et émotionnelle. C'est pourquoi encourager la santé psychique n'est pas un luxe. C'est une nécessité si on recherche un impact durable. Là encore, le leadership se caractérise par l'exemplarité et par l'aménagement d'espaces où souffler et se régénérer.

## Le leadership, un privilège et une responsabilité

Dans le domaine de la philanthropie, diriger est un privilège. Les actes doivent correspondre aux paroles. Cela nécessite un effort délibéré de community building, la confiance, le soutien des pairs et un dialogue ouvert avec les conseils de fondation, les équipes et autres parties prenantes.

Mais avant tout, cela exige une volonté de continuer de travailler à son développement personnel. Diriger en période de changement, cela signifie allier sens, confiance et capacité d'agir, même lorsque l'incertitude prévaut.

Un leadership efficace dans la philanthropie est le fruit de la rencontre entre self-leadership, communication authentique, assurance psychologique et adhésion collective à un sens. Il encourage les gens à prendre espoir, à trouver leurs repères et à avoir de l'énergie pour agir.

La question centrale reste :

Comment diriger de telle sorte que les autres ne se contentent pas de réagir dans un monde incertain, mais s'attellent à aménager l'avenir ensemble ?



Suba Umathevan a une longue expérience en matière de leadership dans la coopération internationale au développement, le travail humanitaire et la philanthropie. Elle est membre de l'Assemblée du Comité international de la Croix-Rouge et a été directrice générale de la Fondation Drosos (2020 – 2026). Ses principaux domaines de compétence sont l'autonomisation des femmes et des jeunes, la participation à la vie économique et le changement systémique.

# Des valeurs explicites comme stratégie pour le conseil de fondation

Contribution spéciale de Etienne Eichenberger

L'initiative du Future-Proof Funding est une démarche importante, car elle constitue une invitation, tant pour de nouveaux.elles philanthropes que pour chaque fondation, à envisager ou revisiter ses actions de soutien. Dans ce monde en rupture, qui bouscule rapidement nos repères, l'avenir semble répondre à des logiques parfois nouvelles, souvent incertaines. En avril 2024 déjà, la Swiss Philanthropy Foundation avait organisé une conférence à Genève rassemblant 300 donateurs.trices afin de mettre en lumière des approches nouvelles ou des solutions pratiques<sup>102</sup>. Qu'en est-il aujourd'hui ?

## Alignement entre valeurs et stratégie

La diminution des fonds publics – notamment dans l'aide internationale –, les différences d'appréciation sur certains sujets tels que la diversité ou l'environnement, ou la nécessité de décider dans des laps de temps toujours plus courts, doivent nous inciter à être au clair sur nos valeurs. Chaque valeur retenue doit être accompagnée de comportements attendus, définis conjointement entre le Conseil et la Direction pour organiser un cadre de référence pour la prise de décision.

Chez Swiss Philanthropy Foundation, nous avons attendu une dizaine d'années après la création de la Fondation pour rendre compte de l'importance de développer cette approche pragmatique et diligente<sup>103</sup>. Ainsi, la simplicité nous encourage à alléger les processus sans négliger la diligence de nos soutiens, l'innovation à trouver de nouvelles manières de faire la différence, et l'indépendance à fixer des limites et nous y tenir.

compagnement de donateurs et donatrices impliqués dans plus de 120 fonds, et soutenant plus de 500 associations en 2025, nous montre que nombre d'entre eux consacrent une part croissante de leur temps à ces aides d'urgence. Notre Conseil de fondation a également développé une approche de fonds d'aide rapide, que nous activons selon un protocole très clair<sup>104</sup>.

Pour autant, certaines thématiques nécessitent également des soutiens inscrits dans des temps longs, à l'image de la recherche ou du plaidoyer. Il est à prévoir que les fonds publics seront sans doute moins à même de garantir, à l'avenir, ce type d'engagement sur le long terme. Les Conseils, comme leurs équipes, doivent intégrer cette réalité prégnante de manière rigoureuse. Notre nouveau monde doit nous encourager à définir des processus et des critères pour les soutiens à venir, afin de les accepter avec audace pour assumer ses responsabilités, mais parfois aussi de les refuser avec courage.

« Avoir une grammaire commune au sein de la fondation comme avec ses partenaires va être de plus en plus important face aux enjeux grandissants qui arrivent. »

## Clarifier les temps courts et les temps longs

La crise sanitaire du Covid, les catastrophes climatiques récurrentes, ainsi que l'instabilité géopolitique et ses conflits conduisent les associations à solliciter plus régulièrement des soutiens de la part des fondations pour des actions d'urgence (les temps courts). Notre expérience d'ac-

## Gouvernance participative

À mesure que les soutiens des fondations, ou des donateurs privés via des fonds hébergés dans des fondations abritantes, gagnent en importance, le risque d'être mal compris de l'opinion publique pourrait s'accroître. Afin de renforcer notre rôle d'acteur à part entière de la société civile, nous expérimentons notamment l'exploration de nouvelles modalités de gouvernance participative dans certains projets, notamment en incluant les bénéficiaires, ce qui constitue l'une des pistes les plus prometteuses pour consolider ce rôle d'acteurs au cœur de la cité.

À titre d'illustration, l'initiative *Demaimpact*<sup>105</sup> est un fonds de collaboration entre trois fondations en Suisse romande, qui ont souhaité déléguer le choix des critères ainsi que des projets à des jeunes sélectionnés par un appel public à candidatures. Ce « conseil de jeunes », ayant

tous moins de 30 ans, a déjà soutenu douze projets pour près de CHF 1,2 million sur trois ans, afin d'atteindre plus de 14 401 jeunes bénéficiaires. Aujourd'hui, ce projet fait l'objet d'une évaluation externe menée par l'Université de Genève afin d'identifier les enseignements pertinents pour d'autres donateurs.

Cet exemple, complété en Suisse par *Catapult* à Bâle<sup>106</sup>, la Fondation SKKG à Winterthur<sup>107</sup>, ou encore répliqué par *UptoYouth* au Luxembourg<sup>108</sup>, nous confirme que cette approche est très intéressante, mais mériterait un engagement accru dans d'autres domaines ou pour d'autres types de bénéficiaires.

## Mettre en commun des ressources

Il existe plusieurs façons de collaborer entre donateurs ou fondations : échanger des informations, partager des approches au sein de groupes de travail, ou cofinancer les projets des uns et des autres. Chacune de ces approches a sa valeur, mais il nous semble important de tenir compte des notions d'efficacité et d'efficacités face à des enjeux transversaux de notre société. Depuis une dizaine d'années, nous soutenons chez Swiss Philanthropy Foundation la création de fonds de collaboration, où les partenaires mettent en commun gouvernance et ressources afin d'obtenir un impact accru.

À titre d'exemple, le fonds *Partners for a New Economy*, précurseur en Suisse, a fédéré plusieurs fondations, dont les fondations basées en Suisse Oak et Mava à ses débuts, et plus récemment la Fondation Seedling à Zurich. Ensemble, celles-ci ont soutenu ces dix dernières années plus de 60 organisations pour un montant proche de USD 35 millions<sup>109</sup>. Le fonds *Early Childhood Regional Networks*, créé en 2021 par les fondations Oak, Open Society Foundation et Porticus, a lui soutenu des organisations dans plus de 100 pays<sup>110</sup>. Son objectif est de promouvoir le développement de la petite enfance par le renforcement de réseaux régionaux. Ces deux exemples de mutualisation des ressources nous semblent être des orientations importantes au regard de la rapidité des changements que nous observons.

Antonio Gramsci écrivait dans les années 1930 cette phrase glaçante mais qui peut nous sembler si contemporaine : « *Le vieux monde se meurt, et le nouveau monde lutte pour naître : c'est le temps des monstres.* » Les défis auxquels font face les fondations exigent de leur part de trouver des chemins permettant d'identifier des solutions pragmatiques ou des modalités nouvelles. Il n'y a pas une mais des réponses possibles qui peuvent se décliner en innovation, en collaboration ou en réponses rapides face à des urgences qui s'imposent. Pour autant quels que soient vos choix, le Conseil comme la Direction ne peuvent pas faire l'économie d'un alignement sur ces valeurs.



Etienne Eichenberger préside le conseil de fondation de la Swiss Philanthropy Foundation, fondation abritante de référence en Suisse. 2026 va marquer le vingtième anniversaire de sa création avec 124 fonds philanthropiques hébergés et en moyenne plus de 500 soutiens à des organisations par an de façon ponctuelle ou régulière. Il siège aussi au comité consultatif de la Debiopharm Chair de Philanthropie de Famille à l'IMD, et il est associé gérant de la société de conseil WISE Philanthropy Advisors.

# Comment une fondation peut-elle encourager la participation ?

*Contribution spéciale d'Annette Graul*

## Approches de soutien de la fondation Palatin

Le but de la fondation Palatin en matière de soutien est présenté de manière synthétique sur son site web : la fondation Palatin s'engage pour que les enfants, les adolescents et les jeunes adultes grandissent de manière aussi libre et autonome que possible, pour renforcer l'expression et la responsabilité sociale du groupe cible à promouvoir. Elle s'engage pour l'amélioration des conditions de développement et des structures pour le groupe cible et renforce pour cela les bases nécessaires telles que la santé physique, psychique et sociale.

## Priorités du soutien

Il découle de cette définition du soutien deux axes prioritaires essentiels dans la pratique :

- (1) la participation et la coresponsabilité en faveur d'une société ouverte et démocratique, et
- (2) la santé physique, psychique et sociale.

Le domaine de la santé établit les conditions préalables essentielles favorisant la participation : seuls des individus jeunes, bénéficiant fondamentalement d'une bonne santé physique, de stabilité psychique et d'intégration sociale, peuvent contribuer activement à modeler les processus de concertation sociale. Le groupe cible de la fondation comprend donc des jeunes présentant des conditions de départ difficiles, par exemple en situation de handicap physique ou psychique, ayant vécu une expérience de migration ou ayant grandi loin du foyer parental.

Quant à la participation, la fondation Palatin poursuit avant tout les approches suivantes.

## Autonomisation individuelle

Au niveau individuel, l'accent porte sur l'autonomisation (« empowerment ») des jeunes. La fondation Palatin soutient ainsi des projets focalisés sur le renforcement des droits des jeunes, leur aptitude à participer aux processus décisionnels et l'ouverture d'espaces d'expérience leur permettant de déployer leur propre autonomie. Cette notion recouvre la capacité à se former librement une opinion, mais aussi l'acquisition de compétences, de méthodes et d'instruments pour connaître leurs propres besoins et défendre leurs propres intérêts et pouvoir contribuer à agir sur les processus sociaux.

Cette autonomisation est encouragée par des rencontres présentes (par exemple ateliers et manifestations), mais s'étend aussi de plus en plus dans la sphère numérique, car l'aptitude à s'orienter dans l'espace numérique, à réfléchir aux logiques des algorithmes et à faire preuve d'esprit critique face aux contenus des médias représente aujourd'hui un volet essentiel de la participation moderne. Dans ce contexte, il est particulièrement intéressant de voir comment les jeunes peuvent passer de la pure consommation d'offres numériques à la production et à la conception active de contenus numériques, et se transformer ainsi de « consumers » en « prosumers ».

## Transformation de structures institutionnelles

L'autonomisation individuelle conserve cependant une efficacité limitée lorsque les conditions-cadres institutionnelles ne sont pas inclusives. De nombreuses structures restent placées sous la houlette d'adultes qui jouent les cerbères (« gatekeepers ») en définissant les processus décisionnels, les normes et les règles. Ainsi, de nombreuses institutions destinées aux jeunes ne leur permettent pas d'exercer une influence substantielle.

En raison de cet écart structurel ainsi que des divergences entre les contextes de vie des jeunes et des adultes, les jeunes risquent de ne pas se sentir pris au sérieux ou de ne participer que symboliquement, ce qui peut, à long terme, contribuer à les éloigner de la démocratie. C'est pourquoi les activités de soutien de la fondation Palatin sont focalisées sur les moyens propres à inciter les organisations, les autorités et les institutions à transformer leurs modes de travail et leurs cultures de manière à permettre la participation des jeunes sur un pied d'égalité et à laisser leurs points de vue peser systématiquement sur les décisions.

## Recherche participative

Outre l'assistance à des projets de mise en œuvre concrets, la fondation Palatin contribue, par ses propres recherches et celles qu'elle soutient, à mieux comprendre les conditions de réussite de la participation des jeunes et le moyen de faire reposer les approches de soutien sur des données factuelles établies. Ainsi, la fondation soutient des projets qui examinent comment la recherche portant sur les jeunes

peut réussir avec le concours des jeunes. Dans ce contexte, il importe de chercher à impliquer les jeunes dès le début dans l'élaboration des questions de recherche, dans les enquêtes et dans l'interprétation des données, à commencer par les questions qui leur paraissent pertinentes tout simplement.

Le but est de développer une culture de la recherche qui ne fasse pas seulement des jeunes un objet d'étude, mais les reconnaisse comme coproducteurs de conclusions scientifiques.

## Mise en œuvre

Pour mettre en œuvre ses approches de soutien, la fondation Palatin se concentre délibérément sur le soutien de projets et le financement de démarrage en dehors du contexte scolaire. Le domaine de l'éducation formelle enregistre déjà de nombreuses initiatives et de nombreux programmes que la fondation reconnaît expressément et auxquels elle ne veut pas porter ombrage. En outre, les écoles publiques sont intégrées à des conditions-cadres structurelles, juridiques et organisationnelles complexes qui se prêtent souvent mal à la mise en œuvre d'offres supplémentaires. En soutenant des projets en dehors du système éducatif formel, la fondation souhaite ouvrir des espaces complémentaires permettant aux jeunes de faire de nouvelles expériences et de tester des approches innovantes, en vue de compléter et de soulager le système éducatif en place.

Plusieurs projets soutenus mettent l'accent sur **la méthode peer-to-peer**, où des jeunes assument des rôles visant par exemple à aider d'autres jeunes en tirant profit de leur propre expérience ou de leurs compétences acquises. Cette approche leur permet de se sentir utiles, de jouer un rôle et d'exercer des responsabilités et renforce leurs compétences personnelles et sociales, tout en intervenant activement par le biais d'un comportement servant de modèle autour d'eux.

Des formes apparentées telles que **le community-building** encouragent également l'assistance mutuelle entre les personnes concernées, notamment lorsque des pairs plus âgés ou plus expérimentés assument une responsabilité envers des plus jeunes.

De même, il semble important, lors de la sélection du projet, que les idées soient développées dès le début en lien avec des institutions partenaires bien choisies sur le plan stratégique ainsi qu'en impliquant le groupe cible. Les institutions partenaires peuvent enrichir le projet en y apportant d'autres expériences et d'autres perspectives. De surcroît, il est plus facile d'appliquer à plus grande échelle les résultats du projet lorsque des multiplicateurs interviennent dans le processus dès le début. Quant à l'importance évidente que revêt l'implication du groupe cible, il n'est pas nécessaire de la souligner ici.



Annette Graul, sociologue et germaniste, est directrice de la fondation Palatin à Bâle depuis 2023.

# Notes de fin

- 1 Cf. Neubert, L./ von Schnurbein, G./ Meier, D./ Scheiwiler, M. (2025). Jahrbuch der Hilfswerke 2025, Basel/Zürich: CEPS/PPCmetrics; S. 14.
- 2 Cf. Jakob, D./ von Schnurbein, G./ Schönenberger, K. (2025). Rapport sur les fondations en Suisse 2025. CEPS Forschung & Praxis vol. 33, Bâle : CEPS, p. 14.
- 3 Jakob Dominique / Bischof Lynn / Eichenberger Lukas / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Liechti Sarina / Pavlovic Leoni, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2025, njus.ch, Berne 2026 (à paraître à l'été 2026).
- 4 Communiqué de presse des autorités de surveillance LPP et fondations Zurich et Suisse orientale du 7 mars 2022, consultable sous [https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/a6023b5baa-1702314113/medienmitteilung\\_auf\\_sichtsregion.pdf](https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/a6023b5baa-1702314113/medienmitteilung_auf_sichtsregion.pdf).
- 5 Voir tout récemment Jakob Dominique / von Schnurbein Georg / Schönenberger Katja, Der Schweizer Stiftungsreport 2025, CEPS Forschung und Praxis – volume 33, Bâle 2025, 20.
- 6 Convention intercantonale sur la surveillance LPP et des fondations des cantons de Zurich, Glaris, Schaffhouse, Appenzell Rhodes extérieures, Appenzell Rhodes intérieures, Saint-Gall, Grisons, Thurgovie et Tessin (IVBSA), version cantons concordataires du 22 mai 2024, consultable sous [https://grgeko.tg.ch/o/grgeko-portlet/activity/6164004/Der\\_Erlass\\_ID\\_2232\\_RB\\_831.41\\_RB-ABl\\_IVBSA\\_Interkantonale\\_Vereinbarung\\_Stiftungsaufsicht\\_ZH\\_GL\\_SH\\_AR\\_AI\\_SG\\_GR\\_TG\\_Tl.pdf](https://grgeko.tg.ch/o/grgeko-portlet/activity/6164004/Der_Erlass_ID_2232_RB_831.41_RB-ABl_IVBSA_Interkantonale_Vereinbarung_Stiftungsaufsicht_ZH_GL_SH_AR_AI_SG_GR_TG_Tl.pdf).
- 7 Gesetz über die BVG- und Stiftungsaufsicht (BSAG) du 30 juin 2025 (LS 833.1), consultable sous [https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex\\_r.nsf/WebView/F8A25FF49DA6BE07C1258D070024BE20/%24File/833.1.pdf](https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/F8A25FF49DA6BE07C1258D070024BE20/%24File/833.1.pdf).
- 8 Sur l'ensemble, voir le communiqué de presse de la Direction de la justice et de l'intérieur du 11 novembre 2025, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2025/11/neue-interkantonale-bvg-und-stiftungsaufsicht.html>.
- 9 Voir tout récemment Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 20 s.
- 10 Rapport final de la Direction de l'économie publique du 26 février 2025, consultable sous <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/wirtschaft-arbeit/wirtschaftsstandort/dokumente/schlussbericht-staerkerung-stiftungsstandort-kanton-zuerich.pdf>, 10 ss ; Arrêté du Conseil d'État du canton de Zurich No. 192/2025, consultable sous <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/beschluesse-des-regierungsrates/rrb/regierungsratsbeschluss-192-2025.html>, 4.
- 11 Cf. Jakob Dominique / von Schnurbein Georg / Schönenberger Katja, Rapport sur les Fondations en Suisse 2026, CEPS Forschung und Praxis – Volume 34, Bâle 2026, S. 9
- 12 Sur le même aspect, voir également Opel Andrea, Rechtsgutachten zu den steuerlichen Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Stiftungswesen im Kanton Zürich, Lucerne 2023, consultable sous [https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/footer/news/2024/02/Gutachten\\_Opel\\_Stiftungspraxis\\_2024.pdf](https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/footer/news/2024/02/Gutachten_Opel_Stiftungspraxis_2024.pdf) (zuletzt besucht am 30. Januar 2026), S. 54.
- 13 Cf. à Lucerne : Avis du Conseil d'État du canton de Lucerne du 10 décembre 2024 concernant le Postulat P 178, consultable sous <https://www.lu.ch/-/klu/ris/cdws/document?fileid=3bfc41486704fd39c5419ef52065b8> ; résultat du vote au Grand Conseil lucernois à propos du point 38: P 178 Postulat Arnold Sarah et cosignataires « Stärkung des Stiftungsstandorts Luzern » / Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement, consultable sous [https://www.lu.ch/downloads/lu/kr/abstimmung/ergebnisse/2025/S\\_20250128\\_162245\\_5e94f02e-4806-4a8f-b519-faca9172e07f.pdf](https://www.lu.ch/downloads/lu/kr/abstimmung/ergebnisse/2025/S_20250128_162245_5e94f02e-4806-4a8f-b519-faca9172e07f.pdf).
- 14 Sur l'ensemble, Arrêté No 192/2025 du Conseil d'État du canton de Zurich, 4.
- 15 Voir le communiqué de presse de l'Association Stiftungsstandort Zürich du 25 juin 2025, consultable sous [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2025/06/250625\\_Medienmitteilung-Gruendung-VSSZ.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2025/06/250625_Medienmitteilung-Gruendung-VSSZ.pdf); cf. également le communiqué de presse commun de l'Office de l'économie, du Conseil d'État et de la Direction de l'économie publique du 6 mars 2025, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2025/03/regierungsrat-fuehrt-erfolgreiche-offensive-fuer-den-stiftungsstandort-kanton-zuerich-weiter.html>.
- 16 Voir <https://foundations.zuerich/forum/>; cf. également le communiqué de presse commun de l'Office de l'économie et de la Direction de l'économie publique du 7 octobre 2025, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/mitteilungen/2025/wirtschaft-arbeit/mehr-impact-fuer-gute-ideen-zuerich-staerkt-den-stiftungsstando.html> ; sur l'ensemble, voir également Jakob Dominique / Götzer Sascha, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht, Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 21/2025, 1055 s ; Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024, njus.ch, Berne 2025, 40 ss.
- 17 Cf. tout récemment Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 21 s.
- 18 Communiqué de presse de la CAJ-CE du 30 octobre 2024, consultable sous <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-s-2024-10-30.aspx>.
- 19 BO 2024 E 1369.
- 20 Communiqué de presse de la CAJ-CN du 14 février 2025, consultable sous <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-n-2025-02-14.aspx>.
- 21 BO 2025 N 1022.
- 22 Cf. <https://www.swissfoundations.ch/fr/actualites/les-fondations-et-associations-suissees-sont-definitivement-dispensees-de-sinscrire-dans-un-registre-de-transparence/>
- 23 RS 955.0.
- 24 Pour les critiques, voir Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 50 s avec d'autres références
- 25 FF 2025 2900.
- 26 BO RS 2024 E 1367.
- 27 Communiqué de presse du Conseil fédéral et du Secrétariat d'État aux questions financières internationales (SFI) du 15 octobre 2025, consultable sous <https://www.wbs.admin.ch/de/newnsb/p4GLQowAyTAwefiDLtxs>.
- 28 RS 955.01.
- 29 Voir le communiqué de presse du Conseil fédéral et du SFI du 15 octobre 2025.
- 30 En particulier, on n'invoquera sans doute pas la définition des sociétés de domicile contenue dans l'art. 6, al. 2 et 3 OBA (qui exclut des sociétés à but non lucratif), parce que la définition des « entités juridiques opérationnelles » dans le nouvel art. 2a, al. 6 LBA se réfère précisément « en particulier » aux sociétés de domicile, alors que les fondations sont nommées en général.
- 31 Sur l'ensemble, voir l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, consultable sous <https://cms.news.admin.ch/dam/fr/der-schweizerische-bundesrat/G4vRdiKZ33RW/transparenzverordnung-erlaeuternder-bericht-fr.pdf>
- 32 Sur l'ensemble, voir l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, 40s.
- 33 Sur l'ensemble, voir l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, 40.
- 34 Cf. l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, FF 2024 1607, consultable sous <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2024/1607/fr>,
- 35 Cf. l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, FF 2024 1607, 165 s.
- 36 Cf. l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, FF 2024 1607, 166.
- 37 Cf. l'ordonnance sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, FF 2024 1607, 166 s.
- 38 Voir également Sprecher Thomas, Der Entwurf für ein Schweizer Transparenzregister und seine Auswirkungen für Stiftungen, Stiftungsräte und Beraternde, consultable sous [https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:a7ff3cc-10b9-4697-8765-4204649213de/5a.%20Sprecher\\_Beilage\\_Der%20Entwurf%20f%C3%BCr%20ein%20Schweizer%20Transparenzregister%20und%20seine%20Auswirkungen.pdf](https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:a7ff3cc-10b9-4697-8765-4204649213de/5a.%20Sprecher_Beilage_Der%20Entwurf%20f%C3%BCr%20ein%20Schweizer%20Transparenzregister%20und%20seine%20Auswirkungen.pdf), n. marg. 107 ss.
- 39 Interpellation et état des délibérations consultables sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20253774>.
- 40 Sur ce point, voir l'Avis du Conseil fédéral du 20 août 2025, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20253774>. L'auteur de l'interpellation ne s'est pas satisfait de la réponse. Le débat au sein du Conseil national a pour l'heure été reporté.
- 41 Voir tout récemment Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 22.
- 42 Voir le développement plus détaillé sous Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 9 s.
- 43 Cf. le communiqué de presse du Conseil fédéral et du Secrétariat d'État aux questions financières internationales SFI du 26 novembre 2025, consultable sous <https://www.sif.admin.ch/fr/newnsb/oAaJyRFS1qJ7PN3sLJTP>.
- 44 Motion et état des délibérations, consultables sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514>.
- 45 Voir tout récemment Jakob / von Schnurbein / Schönenberger, 22 f.
- 46 Sur l'ensemble, voir le texte de la motion et le développement, consultables sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514>.
- 47 Sur l'ensemble, voir l'Avis du Conseil fédéral du 19 février 2025, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514>.
- 48 Voir également le postulat « Déductibilité des dons en faveur d'associations à buts multiples » (24.3708) déposé par le conseiller national Marc Jost, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20243708>, sur lequel le Conseil fédéral n'a cependant pas encore rendu son Rapport.
- 49 Mémento de l'ASF concernant les fondations ecclésiastiques du 12 mai 2025, consultable sous <https://backend.esa.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-esaadminch-files/files/2025/05/13/654fcd6c-69c6-46be-b850-2e1817d54c94.pdf>.
- 50 Voir sur l'ensemble le Mémento de l'ASF concernant les fondations ecclésiastiques, 1 s; Jakob / Götzer, 1058.
- 51 RS 291.
- 52 RS 272.

- 53 Al Kanawati Nadja / Finizio Steven P. / Keist Ramona, New Supplemental Swiss Arbitration Rules for Trust, Estate and Foundation Disputes, consultable sous <https://www.wilmerhale.com/api/sitecore/module/pdfgeneration?itemurl=%2fen%2finsights%2fclient-alerts%2f20250616-new-supplemental-swiss-arbitration-rules-for-trust-estate-and-foundation-disputes&itemid=%7b-b5a09244-b609-4139-a7c7-dc9f6eb69da%7d1>; voir également Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire pour les différends en matière de trusts, de successions et de fondations, consultable sous [https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/10/Supplemental-Swiss-Rules-for-TEF-Rules\\_FR.pdf](https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/10/Supplemental-Swiss-Rules-for-TEF-Rules_FR.pdf), 4 avec d'autres références.
- 54 Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire, 4.
- 55 Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire, 4 s.
- 56 Voir à ce propos Swiss Arbitration Centre, E Règlement suisse supplémentaire, 8 s., cf. aussi 4.
- 57 Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire, 10.
- 58 Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire, 10 s.
- 59 Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire, 11.
- 60 Ibid.
- 61 Voir à ce propos Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire, 7 ss; voir également Swiss Arbitration Centre, Règlement suisse supplémentaire pour les différends en matière de trusts, de successions et de fondations, Note explicative, consultable sous [https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/08/Explanatory\\_Note\\_TEF-Rules\\_FR.pdf](https://www.swissarbitration.org/wp-content/uploads/2025/08/Explanatory_Note_TEF-Rules_FR.pdf), 4 s.
- 62 Voir à ce propos Swiss Arbitration Centre, Note explicative, 6 ss.
- 63 Sur l'ensemble, voir également Al Kanawati / Finizio / Keist, passim.
- 64 Initiative parlementaire consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20190456>.
- 65 Sur l'ensemble, voir le Communiqué de presse de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) du 20 novembre 2024, consultable sous <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=103218>.
- 66 Voir le Rapport de la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique du Conseil national (CSSS-N) du 31 août 2023, FF 2023 2077, consultable sous <https://www.fedlex.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/fga/2023/2077/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-fga-2023-2077-fr-pdf-a.pdf>, 10.
- 67 Voir le texte de l'initiative déposée et le développement, consultables sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20190456>; sur l'ensemble, voir également Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 55 s. avec des références supplémentaires.
- 68 TAF B-5901/2022 du 27 juin 2025, consid. 9.2.
- 69 Voir TAF B-5901/2022 du 27 juin 2025, Faits I., cf. aussi Faits C.
- 70 TAF B-5901/2022 du 27 juin 2025, consid. 9.11, 12.3 et 15; pour l'argumentation, voir consid. 9.1 ss et 12 ss.
- 71 Voir TAF B-5901/2022 du 27 juin 2025, consid. 10.6 et 15, pour l'argumentation, voir consid. 10.2 ss.
- 72 TAF B-5901/2022 du 27 juin 2025, consid. 13.
- 73 TAF B-5901/2022 du 27 juin 2025, consid. 13.2.5 s.
- 74 ATF 5A\_613/2025 du 17 octobre 2025.
- 75 Voir TAF C-4131/2021 du 5 février 2025, consid. 5.2.3.
- 76 TAF C-4131/2021 du 5 février 2025, consid. 5.4.5.
- 77 TAF C-4131/2021 du 5 février 2025, consid. 5.4.3.
- 78 TAF C-4131/2021 du 5 février 2025, consid. 5.4.5, 6.1 s avec autres références; pour les détails concernant cet arrêt, y compris une appréciation critique, voir Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper, 69 ss.
- 79 Sur l'ensemble, ATF 5A\_75/2025 du 26 novembre 2025, Faits.
- 80 ATF 5A\_75/2025 du 26 novembre 2025, consid. 3.3 s avec références supplémentaires.
- 81 Voir à ce propos ATF 5A\_75/2025 du 26 novembre 2025, consid. 3.1 avec références supplémentaires.
- 82 Sur l'ensemble, ATF 5A\_75/2025 du 26 novembre 2025, consid. 3.1. avec références supplémentaires; sur le point de vue de la recourante, voir consid. 3.2.
- 83 Jacobs Foundation, Innovation Foundation, Fondation Audemars-Watkins, Fondation Botnar, Roger Federer Foundation, Peace Nexus Foundation, Green Leaves Education Foundation, Humanitaire Stiftung SRK, Fondation Pro Victimis, The Dariu Foundation, Arthur Waser Foundation, Linsi Foundation, Swiss Philanthropy Foundation, Drosos Foundation, Stanley Thomas Johnson Foundation, Z Zurich Foundation.
- 84 Cf. [https://www.linkedin.com/posts/jacobs-foundation\\_joint-statement-from-swiss-foundations-activity-7404534934918549504-7Msp?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop&rcm=ACoAACzZhpABYnX-CimZdNCjMxZ45Xmh8\\_tCjH](https://www.linkedin.com/posts/jacobs-foundation_joint-statement-from-swiss-foundations-activity-7404534934918549504-7Msp?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACzZhpABYnX-CimZdNCjMxZ45Xmh8_tCjH)
- 85 Voir <https://freiburger-nachrichten.ch/story/247103/mehrheit-der-schweizer-bev%C3%9Bilkerung-steht-hinter-der-entwicklungshilfe> et <https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/sicherheit-2025.pdf>
- 86 Voir Opel, A. (2025) : Steuerbefreiungspraxis in der Schweiz, Luzern: Bank Reichmuth/ chaire de droit fiscal à l'Université de Lucerne.
- 87 CAF (éd.) Venturesome – 20 years of impact. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/charity-finance-and-fundraising/venturesome\\_impact\\_report\\_2022.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/charity-finance-and-fundraising/venturesome_impact_report_2022.pdf).
- 88 GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.
- 89 La philanthropie climatique renvoie aux financements des fondations vers des organisations ou projets visant à lutter contre les dérèglements climatiques; la philanthropie environnementale se fonde sur la même logique mais intègre, au-delà du climat, des enjeux plus larges, comme ceux de la biodiversité, de la pollution de l'air, de la préservation des ressources etc.
- 90 ClimateWorks Foundation (October 2022), Funding Trends 2022: Climate Change mitigation philanthropy.
- 91 Philea, (22 mai 2023), Environmental Funding by European Foundations : Volume 6 <https://philea.issuelab.org/resource/environmental-funding-by-european-foundations-volume-6.html>
- 92 <https://philanthropyforclimate.org/about-us/>
- 93 Monier A., Cornilleau A., Romain K. (2024), La philanthropie face aux défis environnementaux : Enjeux et perspective pour une transition juste, Étude de l'Observatoire Philanthropie et Société de la Fondation de France.
- 94 Le GIEC insiste sur la nature anthropique des dérèglements climatiques : ce sont les actions humaines qui sont à l'origine de la crise climatique. Les recherches montrent en effet que ce sont nos sociétés et leur manière de fonctionner qui ont produit ces dérèglements.
- 95 <https://www.unige.ch/philanthropie/recherche-et-publications/recherche/philanthropie-et-democratie/transition-juste>
- 96 Monier A., Cornilleau A., Romain K. (2024), La philanthropie face aux défis environnementaux : Enjeux et perspective pour une transition juste, Étude de l'Observatoire Philanthropie et Société de la Fondation de France.
- 97 Cf. <https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2025/04/Future-Proof-Funding-Initiative-5-Idees-Principales.pdf>
- 98 World Economic Forum (2026) Global Risks Report 2026. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>
- 99 Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>
- 100 McKinsey & Company (2026) Conviction and Connection: What Makes a Great Philanthropy CEO. Consultable sous : <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/conviction-and-connection-what-makes-a-great-philanthropy-ceo>
- 101 Synergos Institute – Bridging Leadership (<https://www.synergos.org/bridging-leadership>)
- 102 Cf. <https://www.swissphilanthropy.ch/promotion-de-la-philanthropie/monde-en-crisis/>
- 103 Cf. <https://www.swissphilanthropy.ch/la-fondation/about-us/>
- 104 Cf. <https://www.swissphilanthropy.ch/promotion-de-la-philanthropie/fonds-durgence/>
- 105 Cf. <https://demaimpact.ch/>
- 106 Cf. <https://catapultbasel.ch/>
- 107 Cf. <https://www.skkg.ch/foerderung/wagnis>
- 108 Cf. <https://www.loschfondation.lu/up-to-youth-appel-a-projet/>
- 109 Cf. <https://p4ne.org/>
- 110 Cf. <https://www.ecdnetworksfund.org/>



Études  
et Nouvelles  
Parutions  
2025

50



- Bader Christoph / Brülisauer Samuel / Wittkämper Thimo / Moser Stephanie, **Kapitel 4: Rechtsformen für Nachhaltigkeitsinitiativen**, dans : Moser Stephanie / Bader Christoph (éds.), *Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz*, Impulse für eine gesellschaftliche Transformation, Bielefeld 2025, p. 61 – 86.
- Batschwaroff Blanka, **The Will of the Founder in Philanthropic Foundations under Swiss Law and its Implications for Decision-Making in Foundations**, Thèse, Bâle 2025.
- Brugger Lukas, **Modelle für eine zeitgemässe Schweizer Familienstiftung**, *Pratique juridique actuelle (PJA)* 5/2025, p. 485 – 497.
- Bühler Christoph B., **Die Unternehmensstiftung in der Schweiz**, dans : Kalss Susanne / Fleischer Holger / Vogt Hans-Ueli (éds.), *Neue und wiederentdeckte Rechtsformen im Gesellschaftsrecht*, Zwölftes deutsch-österreichisch-schweizerisches Symposium, Wien, 1.–2. Juni 2023, Tübingen 2025, p. 245 – 256.
- CyberPeace Institute, **Digital Resilience of Swiss Foundations, Threat Landscape & Recommendations**, 2025, consultable sous <https://cyberpeaceinstitute.org/news/publications/digital-resilience-of-swiss-foundations-threat-landscape-and-recommendations/>.
- Di Sauro Valerio / Friederich Anouk / Gün-Demirkiran Merve / Krähenbühl Samuel / Poggio-Widmer Karin / Tagmann Adrian / Wagnon Nicolas, **Rückblick auf die Praxis 2024 des Eidgenössischen Amtes für das Handelsregister**, *Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (REPRAX)* 1/2025, p. 1 – 17.
- Grosz Mirina, **Staatliche Aufsicht über private Akteure der Wirtschaft**, *Habil. Bâle 2024*, Zurich/Saint-Gall 2025.
- Grüninger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich – Neue Stiftungen, Literatur, Entscheide**, *successio* 2/2025, p. 139 – 154.
- Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, **All Good Things Come to an End: Emerging Strategic Patterns of Sunset Foundations**, *Journal of Philanthropy* 1/30/2025.
- Horvath, Kinga Zsafia, **Regulation of Nonprofit Organizations**, dans: List Regina / Helmut K. Anheier / Stefan Toepler (éds.), *International Encyclopedia of Civil Society*, Cham 2025, p. 1 – 8.
- Humbel Claude, **Auswirkungen internationaler Sanktionen auf das Vereins- und Stiftungsrecht**, *Revue de droit suisse (RDS)* 144/2025 II, p. 327 – 393.
- Humbel Claude, **Die Krypto-Stiftung im Schweizer Recht**, *Revue suisse de droit des affaires et du marché financier (RSDA)* 6/2025, p. 659 – 675.
- Humbel Claude, **Interessenkonflikte im obersten Organ von Vorsorgeeinrichtungen und klassischen Stiftungen**, *Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins (ZBVJ)* 5/2025, p. 255 – 283.
- Humbel Claude / Wittkämper Thimo, **Soziales und nachhaltiges Unternehmertum umsetzen: Praxis und Perspektiven**, *Revue suisse de jurisprudence (RSJ)* 1/2025, p. 53 – 64.
- Neri-Castracane Giulia / Ugazio Giuseppe (éds.), **Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives**, London/New York 2025.
- Jakob Dominique, **Enterprise Foundations in Switzerland: Overview and Current Challenges**, dans: Sanders Anne / Steen Thomsen (éds.), *Enterprise Foundation Law in a Comparative Perspective*, 2. Aufl., Milton Keynes/Paris/Louvain-la-Neuve 2026, p. 57 – 102.
- Jakob Dominique, **The Restructuring and Further Developing of Foundations**, dans: Giulia Neri-Castracane / Giuseppe Ugazio (éds.), *Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives*, London/New York 2025, p. 496 – 512.
- Jakob Dominique, **Zweiter Titel: Die juristischen Personen, Zweiter Abschnitt: Die Vereine (Art. 60 – 79 ZGB)**, dans : Büchler Andrea / Jakob Dominique (éds.), *Kurzkommentar ZGB Schweizerisches Zivilgesetzbuch*, 3e éd., Bâle 2025 [à paraître].
- Jakob Dominique, **Zweiter Titel: Die juristischen Personen, Dritter Abschnitt: Die Stiftungen (Art. 80 – 89b ZGB)**, dans : Andrea Büchler / Dominique Jakob (éds.), *Kurzkommentar ZGB Schweizerisches Zivilgesetzbuch*, 3e éd., Bâle 2025 [à paraître].
- Jakob Dominique / Götzer Sascha, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations**, *Revue suisse de jurisprudence (RSJ)* 21/2025, p. 1055 – 1063.
- Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, **Verein – Stiftung – Tust, Entwicklungen 2024**, njus.ch, Berne 2025.

- Jakob Dominique / Wittkämper Thimo, **Steward-Ownership und die Rolle der Stiftung, Gesellschaftliche Verantwortung durch unternehmerisches Eigentum**, dans : Jakob Dominique / Lugani Katharina / Mäsch Gerald / Reuss Phillipp / Schmid Christoph U. (éds.), *Recht und gesellschaftliche Verantwortung*, Festgabe für Dagmar Coester-Waltjen zum 80. Geburtstag, Bielefeld 2025, p. 49 – 71.
- Jörg Maximilian, **Die Stifterrechte im liechtensteinischen Personen- und Gesellschaftsrecht, Eine strukturelle Darstellung des Änderungs- und Widerrufsrechts nach Art 552 § 30 PGR**, Schriften des Zentrums für liechtensteinisches Recht (ZLR) an der Universität Zürich 14, Thèse, Zurich/Saint-Gall 2025.
- Kraft Gerhard, **Erbschaftsteuer bei Rentenzahlungen aus dem Vermögen einer liechtensteinischen Stiftung**, *FinanzRundschau (FR)* 15/2025, p. 709 – 713.
- Kratz-Ulmer Aline, **Anlegervertreter in der Anlagestiftung – Wo können Grenzen gesetzt werden?**, *Revue suisse de jurisprudence (RSJ)*, 18/2025, p. 871 – 878.
- Lideikyte Huber Giedre, **Limites de l'activité commerciale de l'entité exonérée: commentaire de la jurisprudence récente**, *Revue de droit administratif et de droit fiscal (RDAF)* 2024 II, p. 237 – 258.
- Marchand Gilles / Plegat Manon, **Financer les médias autrement**, Puf/ Sismo, 2026.
- Meier Dominik / Mata, Rui / Wulff Dirk U., **textzsdg : An R Package to Monitor Sustainable Development Goals from Text**, *The R Journal*, 16(1), 2025, p. 83 – 95.
- Möslein Florian, **Sitzverlegung einer ausländischen Stiftung ins Inland**, *Juristische Ausbildung (JURA)* 47/12/2025, 1369 p.
- Neri-Castracane Giulia / Pfammatter Vincent / Andrade Sara / Liccardo Laurie, **Swiss foundations and associations law**, *Revue suisse de droit des affaires et du marché financier (RSDA)* 5/2025, p. 532 – 547.
- Neubert Luzius / von Schnurbein Georg / Meier Dominik / Scheiwiller Manuel, **Jahrbuch der Hilfswerke 2025**, Bâle/Zurich 2025.
- Oesterhelt Stefan / Oppliger Oliver, **Remboursement de l'impôt anticipé**, iff – Schriftenreihe Finanzwissenschaft und Finanzrecht Volume/No. 133, Berne 2025, p. 1 – 40.
- Opel Andrea, **Umfrage zur Steuerbefreiungspraxis**, *Revue fiscale (Rf)* 80/2025, p. 611 – 626.
- Potluka Oto / Belina Aleksandra / Viktora Martin, **Non-profit organisation voluntary self-regulation: an international comparative study based on social origin theory**, *Voluntary Sector Review* 2025, p. 1 – 21.
- Sanders Anne / Steen Thomsen (éds.), **Enterprise Foundation Law in a Comparative Perspective**, 2<sup>e</sup> éd., Milton Keynes/Paris/Louvain-la-Neuve 2026.
- Savanovic Ivana, **Die Vermögensbewirtschaftung klassischer Schweizer Stiftungen**, Grundlagen – Möglichkeiten – Grenzen, Diss. Zurich/Genève 2026, 323 p.
- Simonek Madeleine, **Unternehmenssteuerrecht, Grundlagen für das Studium und die Praxis**, 2<sup>e</sup> éd., Zurich/Genève 2025.
- Studhalter Laura Maria, **Die Unternehmensstiftung, Holdingstrukturen unter dem geltenden Schweizer Stiftungsrecht**, Diss. Zurich/Genève 2026, 224 p.
- Thomsen Steen / Sanders Anne / Ørberg Mark, **European Enterprise Foundation Model Law, European Law Institute (ELI)**, Vienne 2025, consultable en ligne sous [https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user\\_upload/p\\_eli/Publications/ELI\\_European\\_Enterprise\\_Foundations\\_Model\\_Law.pdf](https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/ELI_European_Enterprise_Foundations_Model_Law.pdf).
- Ugazio Giuseppe / Maricic Milos (éds.), **The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy**, Londres 2025.
- von Schnurbein Georg, **Non-Profit-Organisationen zwischen Krise und Kontinuität / Les organisations à but non lucratif entre crise et continuité**, *Expert Focus (EF)* 8/2025, p. 311 – 314 / p. 316 – 319.
- von Schnurbein Georg / Kinga Zsofia Horvath, **Best Practices for Good Foundation Governance**, dans: Neri-Castracane Giulia / Ugazio Giuseppe (éds.), *Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives*, Londres/New York 2025, p. 477 – 495.
- von Schnurbein Georg / Kinga Zsofia Horvath, **Switzerland Country Report**, dans : *Indiana University Lilly Family School of Philanthropy (éd.)*, *The Global Philanthropy Environment Index 2025*, consultable sous <https://globalindices.indianapolis.iu.edu/environment-index/downloads/index.html>.
- von Schnurbein Georg / Schmuki Robert, **Gutes tun von Anfang an**, Wiesbaden 2025.
- Waltz J. Amadeus, **Offshore-Stiftungen und -Trusts, Eine rechtsvergleichende Untersuchung der gesetzlichen Ausgestaltung und Missbrauchspotenziale**, *Studien zum ausländischen und internationalen Privatrecht (StudIPR)* 544, Thèse, Tübingen 2025.

# BREF PORTRAIT DES ÉDITRICES ET ÉDITEURS

---



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

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

---



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

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

---



## **Katja Schönenberger**

Katja Schönenberger est titulaire d'un MAS en Customer Relationship Management (ZHAW) et d'un Executive MBA (Université de Zurich). Active depuis 11 ans dans le secteur des OBNL, elle a été sept années durant directrice de Pro Juventute, la plus grande fondation de Suisse à soutenir les enfants et les jeunes. De mars 2024 à mars 2026, elle a dirigé SwissFoundations, l'association des fondations donatrices. Les membres de SwissFoundations investissent chaque année plus d'un milliard de francs suisses dans des projets et initiatives d'utilité publique.



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

**Université de Bâle**

Steinengraben 22

CH-4051 Bâle

Tél.: +41 61 207 23 92

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

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



Zentrum für Stiftungsrecht

**Centre pour le droit des fondations**

**Université de Zurich**

Pestalozzistrasse 24

CH-8032 Zurich

Tél.: +41 44 634 15 76

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

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

**SwissFoundations**

**SwissFoundations**

**Association des fondations donatrices suisses**

Haus der Stiftungen

Kirchgasse 42

CH-8001 Zurich

Tél.: +41 44 440 00 10

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

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

978-3-9525771-8-9