

**FAIRE MIEUX,
PLUS EFFICACEMENT:
MESURER ET AMÉLIORER
LA VITALITÉ
PHILANTHROPIQUE DANS
LA RÉGION LÉMANIQUE**



2019

BAILLEURS DE L'ÉTUDE



ERNST GÖHNER STIFTUNG

**STIFTUNG
MERCATOR
SCHWEIZ**

**WISSENSCHAFT.
BEWEGEN**
GEBERT RUF STIFTUNG

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE



Swiss**Foundations**



GRAPHISME ET DESIGN WEB



simple**GRAVITY**

**FAIRE MIEUX,
PLUS EFFICACEMENT:
MESURER ET AMÉLIORER
LA VITALITÉ
PHILANTHROPIQUE DANS
LA RÉGION LÉMANIQUE**

2019

SOMMAIRE

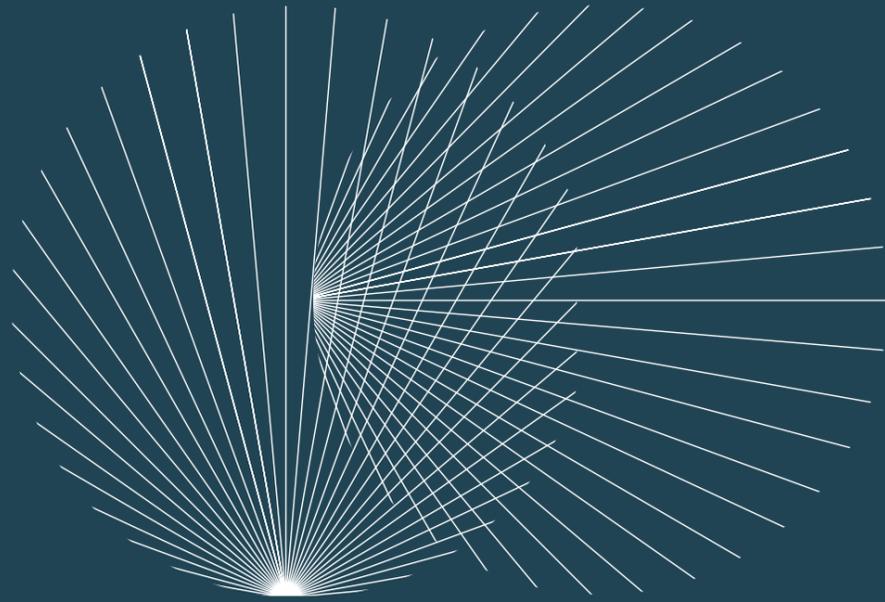
Tableaux et graphiques	3
Abréviations	3
Préface	5
Chapitre 1: Être pionnier – Étudier la vitalité du secteur philanthropique	9
Pourquoi la région lémanique ?	11
Qu'apporte une évaluation de la vitalité ?	12
Chapitre 2: Un aperçu des conclusions & recommandations	15
L'état de la vitalité en bref	16
Récapitulatif sur les priorités de développement	18
Méthodologie : Comment a été mesurée la vitalité	20
Méthodologie de l'enquête de perception des différents parties prenantes	21
Chapitre 3: Vitalité philanthropique dans la région lémanique – Résultats des indicateurs clés	23
Le cadre réglementaire	26
Le capital des fondations	29
La confiance du public	31
Les intermédiaires du secteur	34
La redevabilité des fondations	35
Chapitre 4: Conclusion – À présent, quelles perspectives ? Six recommandations	37
Recommandations en bref	38
Recommandation 1: Former une alliance de bailleurs de fonds pour la vitalité du pôle philanthropique lémanique	42
Recommandation 2: Communiquer pour plus de vitalité	43
Recommandation 3: Promouvoir la formation du personnel et du conseil de fondation	44
Recommandation 4 : Accélérer la tendance actuelle vers un meilleur accès à l'information et plus de transparence	45
Recommandation 5: Accélérer la croissance des fondations abritantes et étudier la nécessité d'une fondation territoriale	46
Recommandation 6 : Harmoniser les meilleures pratiques et procédures au niveau cantonal et continuer à améliorer les mesures incitatives	46
Annexe 1: Méthodologie détaillée	50
Mesurer la vitalité philanthropique : Une triple approche	50
Tableau récapitulatif des six indicateurs de vitalité	51
Méthodologie de l'enquête d'opinion publique	58
Méthodologie pour aller de l'avant :	60
Possible mise à niveau pour de futures études	60
Élargir le groupe partenaire	60
Construire une base de données probantes	60
Choix de développement méthodologique	60
Planifier une expansion géographique efficace tenant compte du retour d'expérience	60
Annexe 2: Résultats des indicateurs restants	62
Résumé des résultats	62
Le cadre réglementaire	64
Le capital des fondations	66
La confiance du public	69
Les intermédiaires du secteur	70
La redevabilité des fondations	72
La collaboration	74
Annexe 3: Partenaires et Collaborateurs	76
Bailleurs de fonds et Comité de pilotage	76
Bailleurs de l'étude	76
Comité de pilotage	76
Liste des experts consultés	76
Notes	78

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Graphique 1: Les six dimensions de la vitalité philanthropique	17
Graphique 2: Résumé des résultats des indicateurs	24
Graphique 3: Catégories de risques et nombre de fondations considérées à risque à Genève et à Vaud (2017/18)	27
Graphique 4: Part des femmes dans la hiérarchie de la direction des fondations selon le poste de responsabilité occupé (en Juillet 2019)	29
Graphique 5: Pourcentage de femmes à tous les niveaux hiérarchiques des fondations, total pour Genève et Vaud	30
Graphique 6: Confiance dans les fondations pour œuvrer pour le bien public, par tranches d'âge	32
Graphique 7: Confiance dans les institutions pour « faire ce qui est juste », par tranches d'âge	33
Graphique 8: Recommandations and relevant indicators	38
Graphique 9: Présentation des recommandations	40
Graphique 10: Membres du Conseil d'administration / du Comité de stratégie pour les organisations sélectionnées	41
Graphique 11: Questionnaire de l'institut de sondage LINK	58
Graphique 12: Statistiques descriptives de l'échantillon du sondage d'opinion publique de Genève et de Vaud	59
Graphique 13: Résumé des résultats de l'évaluation	62
Graphique 14: Enregistrements et liquidations des fondations dans la région lémanique	65
Graphique 15: Cartographie des acteurs philanthropiques	67
Tableau 1: Analyse des mesures d'incitation au don philanthropique et à la création de fondations	28
Tableau 2: Aperçu de six catégories de vitalité	51-56
Tableau 3: Croissance des actifs des fondations surveillées au niveau cantonal, en fonction de la taille des fondations, 2014-2017	68
Tableau 4: Liste (non exhaustive) d'intermédiaires locaux spécialisés	71
Tableau 5: Focus sur la qualité des rapports publics des fondations mise en ligne	73

ABRÉVIATIONS

AGFA	Association de Genève des fondations académiques	ETP	Équivalent Temps Plein
ASFIP	Autorité cantonale (genevoise) de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance	GCP	Centre en Philanthropie, l'Université de Genève
AS-SO	Autorité de surveillance LPP et des fondations de Suisse occidentale	GDP	Gross domestic product
AVPN	Alliance vaudoise pour la nature	IMD	International Institute for Management Development, Lausanne
CEPS	Centre d'Études sur la Philanthropie, Université de Bâle	NEF	Network of European Foundations (Réseau des Fondations Européennes)
CHF	Franc suisse	PIB	Produit Intérieur Brut
DDE	Département du développement économique, République et canton de Genève	S/O	Sans objet
DG DERI	Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation, République et canton de Genève	TCAC	Taux de Croissance Annuel Composé
EFC	European Foundations Centre	TGE	Transnational Giving Europe (Réseau TGE, réseau de fondations et d'associations caritatives européennes)
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne	UNIGE	Université de Genève
		VD	(Canton de) Vaud
		WINGS	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (Initiatives Mondiales pour le Soutien aux Donateurs)



Preface

La Suisse a la chance de bénéficier d'une longue tradition philanthropique et de mécanismes institutionnels efficaces pour soutenir toute personne souhaitant contribuer au bien public. Le plus ancien acteur philanthrope connu du pays, encore actif aujourd'hui, l'est depuis plus de six cents ans. L'« Inselspital » de Berne, également désigné « Hôpital Universitaire de Berne », a été fondé en 1354 selon les volontés d'Anna Seiler, une femme fortunée originaire de la ville. Trois des principales institutions culturelles de Genève ont été créées grâce à des dons philanthropiques datant d'il y a 150 ans ou plus: le Théâtre de Neuve (aujourd'hui le Grand Théâtre de Genève) en 1783, le Musée Rath en 1825, et le Conservatoire de Musique en 1858. Aujourd'hui, le pôle philanthropique des cantons de Genève et Vaud comprend plus de 2'500 fondations d'utilité publique et quelques 800 organisations internationales et ONG vouées à répondre aux besoins sociétaux.

Grâce à la loi de Zurich sur les fondations de 1835, ainsi qu'aux lois fédérales promulguées en 1907 qui en ont découlé, la Suisse possède un système juridique avancé qui régit les fondations depuis plus d'un siècle. Quand il fut publié pour la première fois en 2005, le Swiss Foundation Code marqua l'arrivée du tout premier recueil européen regroupant des directives volontaires destinées aux fondations donatrices. À l'instar de la Suisse, qui est passée d'une société essentiellement agraire à une société industrielle et post-industrielle connectée à l'échelon mondial, la pratique de la philanthropie a substantiellement changé au cours des derniers siècles. Partout, la philanthropie, et son institutionnalisation sous forme de fondations d'utilité publique¹, est devenue l'expression d'une responsabilité partagée pour une société plus juste, qui fonctionne mieux et qui soit plus durable.

C'est dans cet esprit que huit ans après le lancement de l'étude *Advancing Philanthropy in Switzerland: A Vision for a Co-operative and Recognized Philanthropic Sector* (Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse: Pour une coopération accrue et une meilleure reconnaissance du secteur philanthropique), cette étude représente un nouvel effort pour évaluer et soutenir le développement continu du secteur philanthropique suisse. Son objectif est double. Nous aspirons tout d'abord à évaluer l'efficacité du secteur, sa collaboration, sa visibilité et sa transparence, grâce à une recherche empirique de grande qualité afin d'établir une base de référence actuelle. Nous souhaitons par ailleurs mettre en évidence un certain nombre de recommandations qui aideront à améliorer l'écosystème philanthropique. Les ressources étant limitées, la question demeure essentiellement la même depuis presque dix ans: comment pouvons-nous faire mieux et plus efficacement?

Néanmoins, le cadre de l'action philanthropique a évolué de façon considérable ces dix dernières années. La conscience publique a placé au premier rang les défis associés à la croissance démographique, aux limites des ressources naturelles et au dérèglement climatique. La création de richesse et l'innovation technique engendrée par l'innovation et le génie humains, continuent d'être sources de nouvelles solutions répondant à des besoins encore non satisfaits et émergents. Toutefois, cette prise de conscience s'interroge également sur les effets de répartition de tels progrès et ne va pas sans considérer la montée des inégalités au vingt-et-unième siècle. La philanthropie continue à être reconnue comme une force au service du bien. Cependant, tous les secteurs de la société, la philanthropie comprise, sont plus que jamais mis à l'épreuve afin de démontrer comment ils agissent dans l'intérêt de tous et contribuent à des progrès et résultats visibles.

Le dernier bouleversement dans la chaîne de valeurs philanthropiques vient de la révolution numérique. Celle-ci va probablement transformer les activités de ce secteur comme elle l'a fait dans tant d'autres. L'avenir résiderait dans une décennie où nous dialoguerions régulièrement en ligne avec le robot conversationnel d'une ONG sur des questions concernant leur travail et les changements apportés par nos donations.

Cependant, la transformation numérique étant déjà une réalité, il est important de préparer l'avenir à court et moyen terme. L'intégration de la technologie numérique et des données dans les prises de décision, pratiquée dans les organisations non lucratives influera sur le flux de travail, les qualifications exigées du personnel, et les stratégies d'impact à adopter. Devenir une organisation moderne portée sur les connaissances numériques est une tâche à part entière qui nécessite de l'expertise et des fonds mis au service de la technologie. Le financement innovant représente un autre domaine d'innovation: utiliser des instruments financiers autres que les subventions pour apporter des capitaux à des projets améliorant l'état du monde et qui pourraient même éventuellement générer un retour sur investissement. >

En somme, tous ces changements invitent les acteurs philanthropiques à avoir un rôle visionnaire, à adopter des perspectives stratégiques pour continuer à construire la formidable tradition philanthropique suisse et à l'actualiser quand nécessaire. Ainsi, nous pourrions mieux répondre aux défis auxquels nous faisons face. En misant sur une décennie de progrès, et soutenue par plusieurs fondations importantes en Suisse, cette étude sur la vitalité philanthropique s'inscrit ainsi dans un nouveau degré de rigueur et d'ampleur visant à libérer pleinement le potentiel du secteur philanthropique suisse. Ceci est particulièrement vrai sur le plan méthodologique de l'étude qui associe analyses quantitatives, sondages d'opinion publique et perceptions des parties prenantes. Nous voulions identifier les facteurs qui soutiennent un secteur philanthropique vigoureux, hautement performant et « compétitif », où les ressources visent à ajouter la plus grande valeur sociale tout en tenant compte des perspectives des différents acteurs. Pour rendre opérationnelle la vitalité philanthropique, nous nous sommes interrogés sur les rôles joués par les facteurs suivants: (1) la confiance du public dans le secteur; (2) le cadre réglementaire; (3) le capital humain et financier des fondations; (4) la transparence et l'évaluation des actions des fondations; (5) le développement des compétences des intermédiaires du secteur; et (6) les dispositifs de regroupement de ressources et de collaborations.

L'étude présente une initiative multisectorielle. Elle regroupe le Centre en Philanthropie de l'Université de Genève, le Center for Philanthropy Studies de l'Université de Bâle, proFonds, SwissFoundations, et le Canton de Genève comme partenaires universitaires et partenaires du secteur public et tiers. L'étude, dont FSG était le consultant principal, a été commandée par la Fondation Lombard Odier. Ces travaux ont été cofinancés par les fondations Ernst Göhner Stiftung, Gebert Rûf Stiftung, Stiftung Mercator Schweiz et la Fondation Lombard Odier. Grâce à un Comité de pilotage intersectoriel qui représente le gouvernement du canton de Genève, le monde universitaire, les prestataires de services et les fondations locales, nous sommes en mesure de garantir l'étendue et la pertinence de l'étude. De plus, quarante-trois experts suisses et étrangers ont aidé à identifier les indicateurs de vitalité les plus pertinents. Un questionnaire largement diffusé auprès des parties prenantes apportant un point de vue complémentaire, nous a ainsi permis de dégager et de questionner les recommandations mises en avant dans cette étude afin d'atteindre les avancées nécessaires dans les cinq prochaines années.

C'est donc avec nos remerciements les plus sincères que nous partageons conclusions et feuille de route pour les fondations lémaniques et le réseau philanthropique de manière générale présents dans la région. Nous espérons également que l'étude et sa méthodologie intéresseront tout autre lecteur, d'où qu'il vienne.

Genève, Septembre 2019

Dr. Maximilian Martin,

*Secrétaire Général, Fondation Lombard Odier,
Président du Comité de Pilotage*

François Geinoz,

*Président, proFonds - Association faitière
des fondations d'utilité publique de Suisse*

Dr. Claudia Genier,

Directrice Adjointe de SwissFoundations

Laetitia Gill,

*Directrice Exécutive du Centre en Philanthropie
de Genève*

Catherine Lalive D'Epinay,

*Déléguée au Développement Économique de la
Direction Générale du Développement Économique,
Recherche et Innovation, Canton de Genève*

Prof. Henry Peter,

Directeur du Centre en Philanthropie de Genève

Marc Pfitzer,

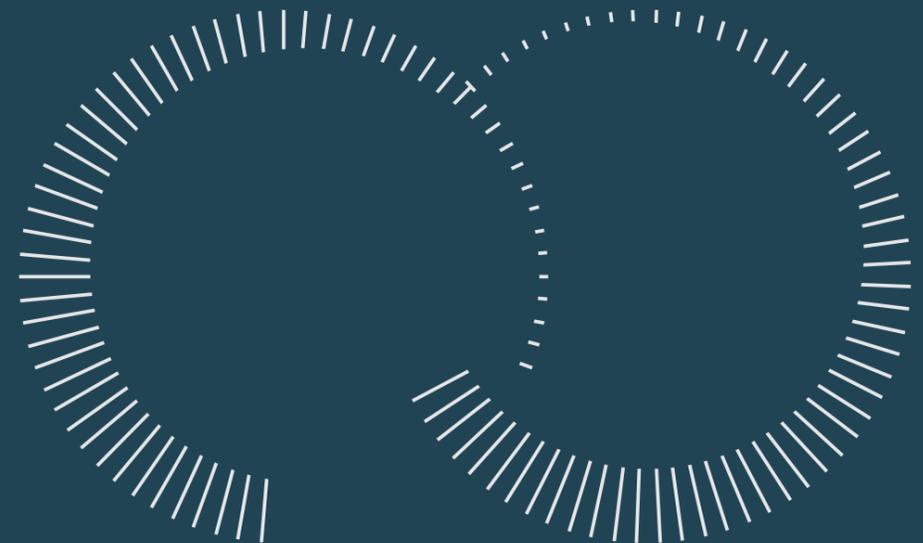
Directeur-Gérant, FSG

Prof. Georg von Schnurbein,

*Directeur du Center for Philanthropy Studies
de l'Université de Bâle*

Catherine Zimmermann,

*Adjointe Scientifique, Direction Générale du
Développement Économique, de la Recherche
et de l'Innovation, Canton de Genève*



CHAPITRE 1

ÊTRE PIONNIER : ÉTUDIER LA VITALITÉ DU SECTEUR PHILANTHROPIQUE

«Le monde change. Nous sommes conscients que le secteur philanthropique doit travailler mieux et de façon plus efficace.»



Quels sont les éléments nécessaires à un secteur philanthropique prospère et fructueux? Dans quelles mesures sont-ils déjà présents dans les cantons de Genève et de Vaud? Comment améliorer la santé du secteur dans cette région? Telles sont les questions clés que cette étude se propose d'aborder, en s'appuyant sur une approche innovante et mixte élaborée à partir de l'expertise de dizaines de spécialistes et d'un Comité de pilotage de grande ampleur.

Plus que jamais, les fondations philanthropiques jouent un rôle primordial pour le progrès social. Conjointement, la hausse des écarts de richesse dans de nombreux pays suscite une question fondamentale: ceux qui ont les moyens de changer le monde participeraient-ils finalement au maintien des inégalités? Ou s'efforcent-ils réellement à faire progresser la société? Pour gagner et maintenir la confiance de l'opinion publique à l'égard des fondations philanthropiques, le secteur doit faire preuve de plus en plus de transparence et montrer les résultats concrets qu'il cofinance, ainsi que les impacts émanant de ses projets. Un secteur dynamique sera plus à même d'atteindre de tels objectifs.

Au vu de ces dynamiques, l'objet de cette étude est donc de fournir les connaissances nécessaires pour renforcer la pertinence et l'efficacité du pôle philanthropique de la région lémanique, formé par les cantons de Genève et de Vaud. Ce pôle lémanique offre un ensemble unique de fondations, de donateurs privés, d'organisations internationales, d'ONG, d'entreprises sociales et d'intermédiaires qui fournissent des services professionnels au secteur.

En connaissant ce qui génère la vitalité du secteur philanthropique, on peut agir pour l'améliorer – et par conséquent accroître davantage l'impact positif du secteur sur la société. Pour atteindre cet objectif, nous avons donc cherché à comprendre ce que présuppose la vitalité philanthropique, comment la mesurer, et ce qui pourrait être mis en œuvre pour agir sur ces résultats. Ce faisant, l'étude permet de mettre en évidence les forces et faiblesses du milieu philanthropique de l'arc lémanique, car la transparence sur l'état actuel des choses est une première étape indispensable du processus.

Grâce à un processus itératif impliquant des dizaines d'experts et à une analyse bibliographique approfondie, nous avons identifié six dimensions d'évaluation comprenant 22 indicateurs fonctionnant comme baromètre global de la vitalité du secteur philanthropique, tel que résumé ci-dessous. Nous avons évalué chaque indicateur, à la fois quantitativement, en utilisant le plus de données possible, et qualitativement, grâce à une enquête sur la perception des parties prenantes menée auprès de 116 répondants de la région, en juin et juillet 2019.

D'après le score de vitalité, attribué sur une échelle allant d'une étoile (faible vitalité) à trois étoiles (vitalité élevée), ainsi que des suggestions recueillies par l'enquête, six pistes d'action ont été mises en évidence pour le secteur. Pour faciliter l'action et sa mise en œuvre, chaque suggestion a été associée aux meilleures pratiques locales et internationales afin d'orienter et d'inspirer les professionnels. Un calendrier a également été proposé ainsi que d'éventuels acteurs majeurs.

- ★ ★ ★ ÉLEVÉ
- ★ ★ MODÉRÉ
- ★ FAIBLE
- ☆ NON INDIQUÉS

POURQUOI LA RÉGION LÉMANIQUE?

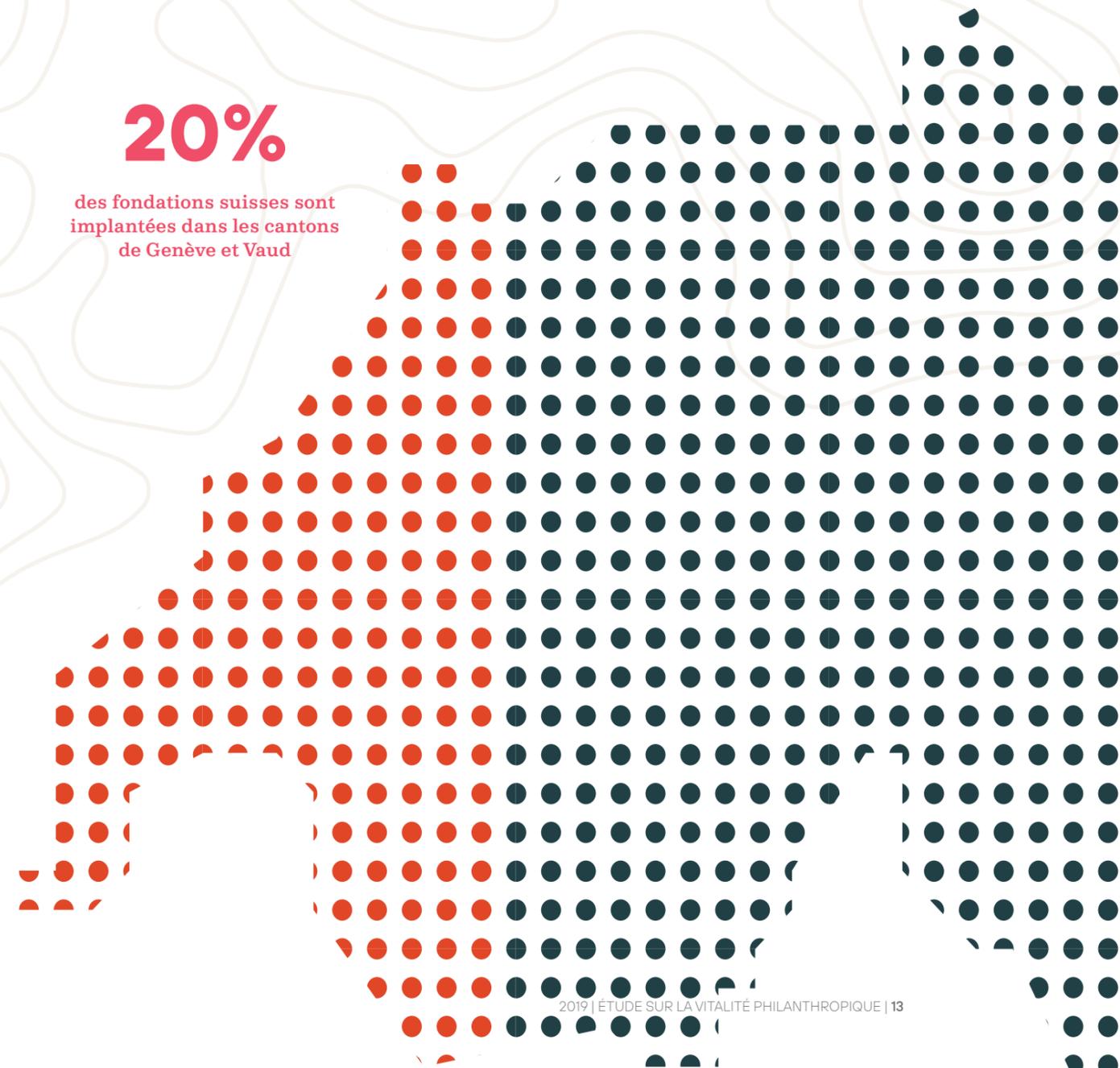
La Suisse est une nation philanthropique remarquablement bien positionnée parmi les pays leaders sur de nombreux aspects. Malgré sa petite taille, la Suisse occupe le quatrième rang en nombre de fondations en Europe (13'169 fin 2018³), derrière l'Allemagne, la Hongrie et la Pologne. Elle possède également la troisième réserve d'actifs de fondations (avec environ 100 milliards de CHF³) après l'Allemagne et les Pays-Bas. En comparaison avec ses voisins européens, la Suisse se distingue de par son cadre réglementaire rigoureux.^{4,5} Les lois libérales sur les fondations, de même que les conditions fiscales actuelles, favorisent fortement l'action philanthropique individuelle, surtout lorsqu'elle est accompagnée d'une forte culture de participation citoyenne et d'Etat de droit.⁶

Le Baromètre Mondial de la Philanthropie de 2018 (*Global Philanthropy Environment Index*) a classé les pays selon 5 facteurs: facilité de gestion d'une organisation philanthropique; avantages fiscaux; flux transfrontaliers; et les environnements politiques et socioculturels favorisant la philanthropie. La Suisse se place en troisième position, suivant de près la Finlande et les Pays-Bas, qui viennent tout juste de dépasser la Suisse grâce aux flux transfrontaliers et à un environnement politique propice.⁷

Avec ses 26 cantons, la Confédération suisse dispose également d'une structure fédérale extrêmement codée. Comme première étape au développement d'une méthode d'évaluation de la vitalité qui pourrait >

20%

des fondations suisses sont implantées dans les cantons de Genève et Vaud



éventuellement être étendue à l'ensemble de la Suisse et ailleurs, nous avons ici centré notre étude sur la région lémanique. Deux raisons ont orienté notre choix. D'abord, les principaux bailleurs de fonds et chercheurs ont exprimé leur préférence pour un projet pilote, étant donné le manque de précédent pour une étude de la vitalité philanthropique. Ensuite, et surtout, les caractéristiques régionales ont été convaincantes, la région lémanique disposant d'un groupe philanthropique relativement exceptionnel. Ensemble, ces deux cantons représentent 2'585 fondations, soit près de 20% de l'ensemble des fondations en Suisse, nettement plus que leur part cumulée du PIB national qui est de 15,5%. Ils ont aussi constaté des niveaux d'enregistrements de nouvelles fondations parmi les plus élevés en Suisse ces dernières années (262 et 169 respectivement pour Genève et Vaud entre 2014 et 2018).

Le potentiel philanthropique de la région lémanique repose sur la richesse privée, condition nécessaire à la philanthropie. Genève contribue largement au positionnement de la Suisse en tant que premier centre international de gestion de fortunes privées, de gestion d'actifs et de compétitivité.⁸ Par ailleurs, Genève et Vaud ont des régimes fiscaux qui encouragent les personnes fortunées à s'installer dans la région. La région abrite 40 organisations internationales et au moins 800 ONG. Ainsi, elle représente le groupe d'organisations vouées au progrès social le plus dense au monde.⁹ L'inauguration du Centre en Philanthropie de Genève (GCP) de l'Université de Genève (UNIGE) en juin 2017 – lequel s'est rapidement développé pour inclure chercheurs et enseignants de divers départements – est à la fois une expression de et un contributeur actif à la vitalité philanthropique de la région. Dans notre monde géré par les données et la science, une philanthropie efficace nécessite en amont, des compétences de recherche et de formations, et un groupe philanthropique de pointe ne serait pas parfait sans ces points de convergence académiques. L'IMD Business School de Lausanne dispose, elle aussi, d'un poste de professeur en philanthropie de la famille. Avec la présence du bureau de SwissFoundations à Genève, association regroupant nombre des plus grandes fondations donatrices de Suisse, ces éléments d'infrastructure ont la possibilité de se renforcer mutuellement au sein de l'arc lémanique et d'accroître, davantage encore, l'attrait pour la région en tant que centre de compétences et pôle philanthropique international. Cependant, afin d'exploiter pleinement ce potentiel, plusieurs étapes supplémentaires sont fondamentales.

QU'APPORTE UNE ÉVALUATION DE LA VITALITÉ ?

Plutôt que de revisiter l'état des connaissances, l'objectif de cette étude est d'offrir de nouvelles idées pertinentes.

Les deux principales associations de fondations philanthropiques suisses, SwissFoundations (164 membres) et proFonds (environ 450 membres), ont été fondées en 2001 et 1990 respectivement.^{10,11} En 2005, SwissFoundations a publié la première édition du *Swiss Foundation Code*, premier volume européen de directives volontaires pour les fondations donatrices. Le Code établit les meilleures pratiques pour un pays créateur de richesse, lieu de résidence pour citoyens engagés, qui consacrent temps et fortune à des fondations et à des organisations à but non lucratif pour répondre aux besoins en matière sociale et de développement, tant au niveau local qu'international.¹² Il y a environ neuf ans, la Fondation Lombard Odier a franchi une nouvelle étape avec la publication du rapport *Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse* afin de saisir l'élan financier et moral du secteur, et d'apporter des recommandations concrètes sur la façon de maintenir ce dynamisme.¹³

Au cours des dix dernières années, de nombreuses choses ont été réalisées. Nous pouvons nous réjouir de la croissance continue du secteur philanthropique, et en particulier, des efforts réalisés par des institutions majeures telles que SwissFoundations¹⁴, le Center for Philanthropy Studies (CEPS) de l'Université de Bâle (dont la création est due en grande partie aux efforts des membres de SwissFoundations), d'Avenir Suisse, et, plus récemment, du GCP,¹⁵ afin de consolider les connaissances du secteur grâce aux

recherches, rapports annuels et conférences.¹⁶ L'ouverture du bureau de SwissFoundations à Genève en automne 2012, couvrant la Suisse romande, était une des suggestions formulées dans le rapport *Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse*.

Néanmoins, il ne serait pas raisonnable de se reposer sur ses lauriers. Le monde change. Nous sommes conscients que le secteur philanthropique doit **travailler mieux et de façon plus efficace**. Paradoxalement, c'est vrai pour deux raisons opposées. Pour résoudre les nouveaux problèmes sociaux et environnementaux ainsi que ceux déjà existants, tous les pays et toutes les communautés locales ont plus que jamais besoin d'engagement citoyen et philanthropique. En même temps, face à une polarisation sociale accrue, cet engagement est de plus en plus remis en question. Avec d'importants écarts de richesse, l'impression que toutes les institutions, y compris les fondations (et leurs donateurs) sciemment ou non, puissent participer à maintenir des systèmes inégalitaires est de plus en plus forte.¹⁷ La richesse ainsi que son pouvoir d'influence et d'action sont à la fois perçus comme des menaces et des sources de progrès social.

De surcroît, avec une transparence toujours très relative quant aux réels agissements et réalisations des fondations, signalée dans de nombreux rapports en Suisse (souvent conséquence de la discrétion des philanthropes et de leur volonté de tenir privés leur patrimoine et leurs actions), la confiance dans le secteur ne peut pas être considérée comme acquise. « Faire et réussir » ne concerne pas seulement la transparence. Il s'agit également d'avoir les connaissances et la capacité nécessaires pour avoir un impact positif manifeste en mobilisant les ressources de manière efficace et rapide afin d'obtenir des résultats sur le plan social.

Pour maintenir une certaine avance, cette nouvelle étude cherche à promouvoir la vitalité du secteur philanthropique indispensable pour aller plus loin dans la pratique et dans l'engagement. En raison de leur nature institutionnelle et officielle, notre intérêt porte toujours sur les fondations d'intérêt public en tant que noyau « tangible » du secteur philanthropique. Cependant, nous n'avons voulu ignorer ni les relations des fondations avec l'engagement philanthropique privé et les dons directs, reposant sur un engagement commun afin d'agir pour le bien public, ni les conditions propices affectant les dons institutionnalisés et personnalisés. En réfléchissant aux études précédentes, nous avons trouvé judicieux d'ajouter une valeur particulière en comblant trois lacunes aux connaissances existantes.

1 À la place d'un rapport ponctuel, pourrions-nous créer une méthodologie rigoureuse qui nous permettrait de réajuster régulièrement les indicateurs fondamentaux de performances sectorielles en utilisant la même base d'évaluation? Dans cet esprit d'amélioration pérenne, une telle approche pourrait aller au-delà de la création d'un agenda commun de développement du secteur pour les fondations, les gouvernements, et les intermédiaires de secteur, entre autres. La dynamique serait alors maintenue grâce à un cycle récurrent d'évaluation, d'identification des priorités du secteur et d'action.

2 Selon le proverbe qui dit que seul ce qui peut être mesuré peut être contrôlé, notre évaluation pourrait-elle être complète et incorporer des mesures à la fois qualitatives et quantitatives, permettant ainsi de mettre en évidence la manière dont le secteur progresse en collectant les perceptions des acteurs sur les mêmes indicateurs? Cela nous permettrait d'identifier non seulement les lacunes en matière de connaissances ou de capacités, mais aussi les informations prévisionnelles, soit notamment les convictions et les comportements du secteur qui entravent ou favorisent de nouvelles avancées.

3 Et finalement, serions-nous capables de générer plus de confiance dans le processus d'analyse et d'évaluation si nous prenions davantage en compte les parties prenantes du secteur? C'est la raison pour laquelle plusieurs fondations se sont réunies afin de financer l'initiative (voir [Annexe 3](#)). Ce fut une véritable période d'incubation où, pendant un an, des consultations et collaborations entre des institutions de tous les secteurs ont permis d'imaginer, de concevoir et d'exécuter cette étude. Pour la première fois, un véritable esprit de partenariat a réuni des acteurs majeurs comme les autorités de surveillance des fondations de Genève, Vaud, et la Confédération Suisse; le GCP et CEPS; et les deux plus importantes associations de fondations philanthropiques suisses.

Cette nouvelle étude cherche à promouvoir la vitalité du secteur philanthropique qui a un réel besoin de revoir en profondeur ses pratiques et ses engagements.

CHAPITRE 2

UN APERÇU

DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

*«Le secteur détient
«le disque dur» mais a
besoin d'actualiser ses
«logiciels» afin d'être
réellement efficace.»*



Pour le lecteur qui ne veut pas passer des heures plongé dans la méthodologie de recherche, ce chapitre permet d'accéder aux principales conclusions de cette étude. Les chapitres suivants développeront en détail les résultats et proposeront des recommandations pour les actions à venir. Pour de plus amples informations sur la méthodologie, veuillez consulter l'Annexe 1. Si vous préférez aller directement aux détails de la discussion, veuillez passer au Chapitre 3.

L'ÉTAT DE LA VITALITÉ EN BREF

Notre analyse a relevé que le secteur philanthropique lémanique possède des atouts importants et parfois dans de surprenants domaines. Outre la grande concentration de richesses dans la région, qui est bien connue et donc ne figure pas dans les résultats ci-dessous, deux aspects critiques d'un secteur philanthropique florissant se distinguent par un classement élevé. D'abord, malgré certaines différences entre les deux cantons, l'ensemble du secteur a obtenu de bons résultats quant aux politiques d'incitations aux dons. Ceci signifie que des incitations effectives sont établies et encouragent les détenteurs de richesse de la région à la mettre au service du bien commun. Ensuite, et c'est particulièrement encourageant, le sondage d'opinion publique a montré que la population de Genève et de Vaud fait largement confiance au secteur philanthropique, et en comparaison à d'autres secteurs de la région et au niveau international.

La région lémanique possède donc trois des atouts fondamentaux pour construire un secteur philanthropique fort : la richesse, les mesures incitatives et la confiance de l'opinion publique dans l'utilité des fondations et de la philanthropie. Dans le but d'optimiser son potentiel, il faudra toutefois améliorer certains domaines. En premier lieu, bien que la population dit avoir largement confiance dans les fondations pour « faire ce qui est juste », les fondations elles-mêmes devront faire preuve de plus de transparence et d'accessibilité dans le but de préserver cette confiance à long terme. Deuxièmement, d'après les

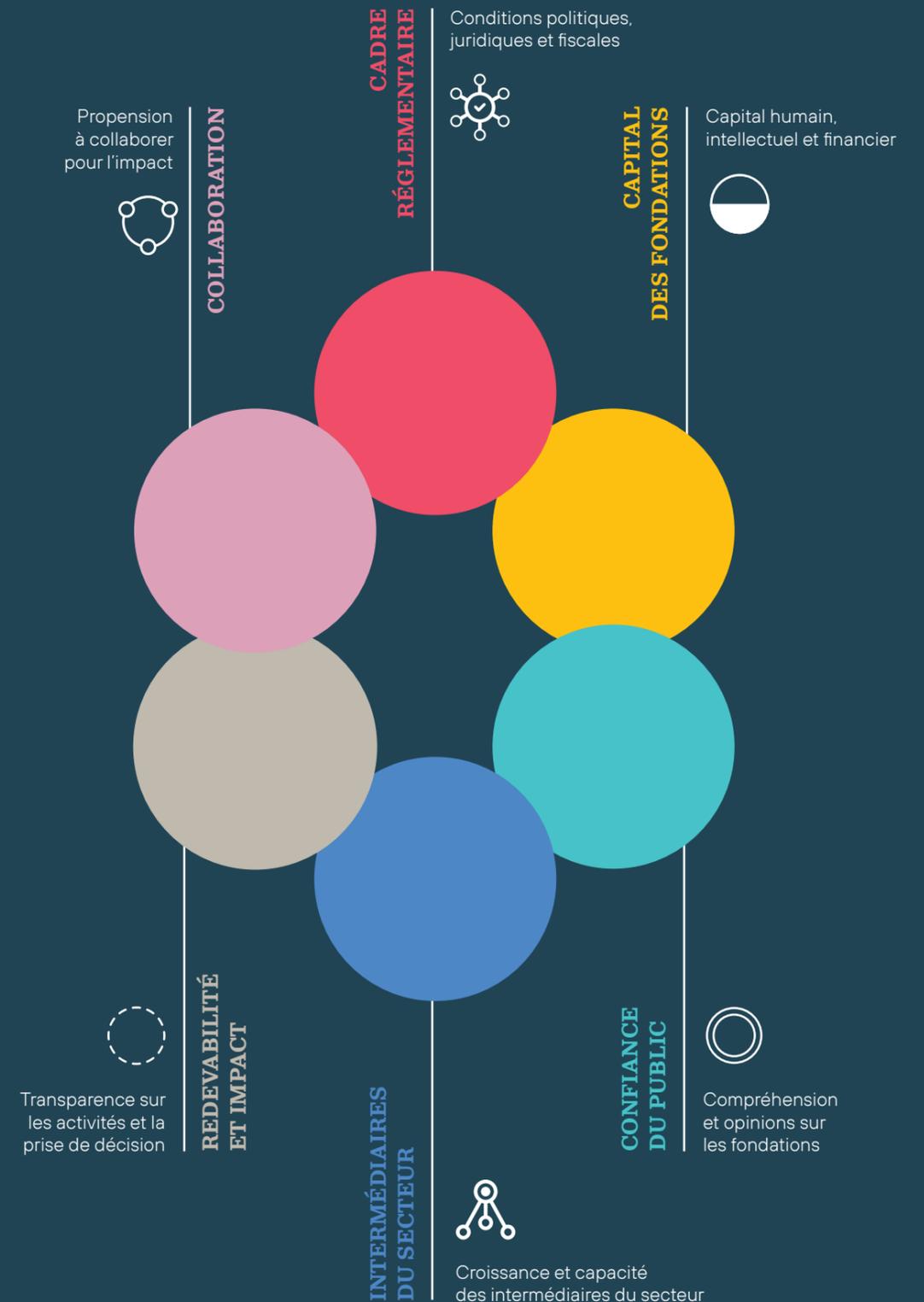
dirigeants de fondations qui ont répondu à notre sondage d'opinion, les personnes qui y occupent des postes de direction ne présentent pas de grande diversité ni démontrent nécessairement avoir toutes les compétences requises.

Enfin, bien que nous soyons extrêmement reconnaissants envers les autorités de surveillance de Genève et de Vaud, qui ont accepté de partager les critères de risque utilisés pour évaluer les fondations placées sous leur supervision, des efforts supplémentaires pourraient être faits pour rendre publique et harmoniser le travail des autorités de régulation.

Avant de présenter les résultats les plus pertinents, il est nécessaire d'expliquer nos tentatives de mesurer les collaborations entre les fondations et les institutions locales comme indicateur de vitalité philanthropique. La région lémanique jouit d'une réputation, bien méritée, d'être une plaque tournante mondiale pour les ONG et organisations multilatérales, accueillant des centaines, voire des milliers d'organisations de ce type. Ces dernières étant à la fois bénéficiaires et sources d'inspiration pour les acteurs philanthropiques, nous avons pensé que leur présence dans de telles proportions pouvait être un facteur clé de la vitalité philanthropique. Nos tentatives pour mesurer cette contribution dans le cadre de cette étude n'ont toutefois pas donné de résultats probants. Il serait donc judicieux que les prochaines études recherchent d'autres moyens d'évaluer cette dimension de la vitalité philanthropique.

Graphique 1: L'évaluation des six dimensions de la vitalité philanthropique

LES SIX DIMENSIONS



RÉSUMÉ DES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Les résultats des indicateurs conduisent directement à six domaines d'action potentielle qui seront développés en détail ci-dessous:

1

Constituer une alliance de bailleurs de fonds pour la vitalité du pôle philanthropique lémanique.

Afin de guider et d'alimenter le programme commun envisagé ci-dessous, ainsi que les nouvelles idées à venir:

- Travailler avec les principaux bailleurs de fonds, y compris les autorités locales comme partenaires indispensables, pour créer et maintenir une coalition de promoteurs engagée à soutenir la vitalité du secteur et à faire mieux et de façon plus efficace, et chargée de travailler au développement du secteur en intégrant des réévaluations régulières du progrès

2

Communiquer pour plus de vitalité.

Pour préserver la confiance du public, améliorer la présence en ligne des fondations et promouvoir collaborations et partenariats avec les institutions locales:

- Travailler à court terme avec des intermédiaires locaux afin de créer de nouvelles capacités de communication et d'apporter de nouveaux témoignages philanthropiques aux médias (traditionnels et nouveaux)
- Aider les fondations à augmenter leur présence sur Internet
- Créer une fiche d'information sectorielle afin d'accompagner les nouveaux donateurs et d'améliorer la visibilité du pôle philanthropique lémanique

3

Promouvoir la formation du personnel et des membres du conseil de fondation.

Pour renforcer les progrès en matière de compétences et de diversité dans tous les domaines de redevabilité, dans l'augmentation des adhésions aux associations, et dans la capacité de recherche universitaire et d'enseignement:

- Définir un programme éducatif approprié basé sur une compréhension commune des capacités requises aux dirigeants de fondations
- Travailler avec les centres universitaires, les associations de fondations, et les fondations abritantes, à court et moyen terme, dans le but de développer un programme complet de formation des cadres avec accréditation
- Continuer à développer la formation associative et le transfert de connaissances

4

Accélérer l'évolution vers plus de transparence.

Pour entretenir la confiance du public, les rapports destinés au public, ainsi que la redevabilité pour chaque indicateur et toute collaboration:

- Travailler à court et moyen terme avec les autorités et intermédiaires locaux (ou avec une nouvelle entité) pour développer une plateforme permettant de déposer volontairement des données lisibles (par une machine) sur les activités des fondations
- Étendre l'étude cartographique des fondations genevoises (cf. **Graphique 14** dans l'**Annexe 2**) pour y inclure le canton de Vaud
- Approfondir la recherche sur la transparence des fondations suisses

5

Accélérer la croissance des fondations abritantes et étudier le besoin pour une fondation territoriale.

Afin de stimuler la culture du don au sein de la population en général, augmenter les fonds des fondations abritantes et stimuler la collaboration locale:

- Travailler à court et moyen terme avec les autorités cantonales, philanthropes et fondations, ainsi qu'avec les institutions locales et groupes d'intérêt, dans le but de consolider les partenariats entre les intermédiaires locaux et les autorités afin d'accélérer le transfert des petites fondations vers des structures abritantes
- Mener une étude de faisabilité pour un nouveau type de fondation territoriale dans l'objectif de soutenir l'engagement des donateurs et la collaboration autour des besoins locaux, soit en tant que nouvelle entité, soit en l'intégrant dans des structures actuelles

6

Harmoniser les meilleures pratiques et exigences cantonales.

Pour faciliter l'enregistrement, augmenter la valeur de la surveillance, et améliorer les politiques incitatives, les compétences des membres du conseil et du personnel, ainsi que leur diversité:

- Travailler avec les autorités à moyen terme afin d'harmoniser les critères de gestion de risque et publier des données agrégées sur le secteur
- S'aligner sur les pratiques du guichet unique vaudois, lesquelles permettent aux fondations d'interagir avec une seule et même autorité cantonale; s'aligner sur les stratégies de Genève concernant la capacité des fondations à mener des activités à l'étranger et les pratiques de rémunération des membres du conseil de fondation
- Faire évoluer des pratiques d'exonération fiscale associées aux activités commerciales des fondations

Dans l'ensemble, l'objectif de l'évaluation de vitalité est de nourrir un effort multilatéral visant à renforcer la région lémanique en tant que centre philanthropique mondial. À cet effet, nous devons comprendre ce qui constitue la vitalité et comment la mesurer, puis agir en fonction des résultats de l'évaluation pour améliorer le potentiel du secteur philanthropique au service de la société.

Au Chapitre 3

Nous expliquons les résultats obtenus pour la région lémanique lors de cette première évaluation pilote, avec un focus sur huit indicateurs clés qui mettent en évidence de nouvelles idées pertinentes.

→ page 23

Au Chapitre 4

Nous discutons les opportunités de développement sectoriel qui pourraient exercer le plus d'influence sur la vitalité philanthropique dans le futur. En plus, nous suggérons des potentiels acteurs clés et un calendrier possible de la mise en œuvre de chaque action recommandée.

→ page 37

À l'Annexe 1

Nous expliquons quels indicateurs de performance ont été sélectionnés pour chaque dimension et comment les données ont été collectées. Nous fournissons également des détails sur les questions posées dans notre sondage d'opinion et des statistiques sur les répondants.

→ page 50

À l'Annexe 2

Nous présentons les résultats des 14 indicateurs non inclus dans la partie principale de l'étude.

→ page 62

À l'Annexe 3

Nous répertorions les institutions et les personnes dont le soutien et les idées ont permis de concrétiser cette étude.

→ page 76

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site web www.philanthropic-vitality.ch

Nous avons choisi de privilégier la lisibilité et l'attractivité pour cette étude destinée ainsi à un public plus large: des lecteurs intéressés par le potentiel d'une philanthropie efficace dans la région lémanique en particulier, ou par le projet d'évaluation et de stimulation de la vitalité philanthropique en général. Dans cette optique, les sources et les discussions techniques les plus complexes se trouvent dans les notes de bas de page et/ou les annexes.

MÉTHODOLOGIE: COMMENT A ÉTÉ MESURÉE LA VITALITÉ

À partir d'une analyse documentaire approfondie et de la contribution d'experts supplémentaires, l'équipe de projet a identifié six catégories globales de facteurs qui influencent la vitalité philanthropique. Tous les indicateurs ainsi mesurés correspondaient à une des six catégories suivantes:



CADRE RÉGLEMENTAIRE

Cette dimension prend en compte l'intérêt et le soutien de l'État dans la participation des fondations afin de répondre aux besoins publics, et s'interroge sur comment cet intérêt se traduit dans un cadre juridique contraignant ou favorisant la philanthropie. Parmi les plus importants vecteurs de vitalité, nous avons notamment identifié l'enregistrement des fondations, les exigences de déclaration et les conditions fiscales.



CAPITAL DES FONDATIONS

Les actifs que les fondations mettent à disposition pour l'amélioration des conditions sociétales favorisent la vitalité du secteur philanthropique. Il ne s'agit que partiellement des actifs financiers et la croissance des dépenses des fondations, ce que les études sectorielles mettent habituellement en valeur. Ensuite, une vision plus large du « capital » y inclut la partie moins visible et moins documentée, c'est à dire le capital humain et les connaissances, y compris la diversité et les qualifications des membres du conseil de fondation et du personnel.



REDEVABILITÉ ET IMPACT

Cette dimension est la substance même de l'engagement d'une fondation et de sa volonté d'être transparente à l'égard des autres. Il s'agit du niveau de réflexion et de rigueur exprimé dans des missions et des stratégies précises; de la participation d'experts, de partenaires et bénéficiaires dans les prises de décision et les évaluations; et de la responsabilité des conseils de fondation d'obtenir des résultats positifs en accord avec leur adoption des bonnes pratiques.



CONFIANCE DU PUBLIC

La confiance du public soutient tous les autres indicateurs. Le secteur tire à la fois son énergie et sa légitimité de la conviction du public et de sa compréhension du potentiel des fondations de contribuer à son bien-être. La reconnaissance des contributions des fondations (et de leurs fondateurs) encourage les donateurs à faire plus. La confiance du public incite également les gouvernements à créer des conditions réglementaires favorables et à s'associer à des fondations pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux locaux (ce que nous considérerons plus loin sous la dimension de collaboration).



COLLABORATION

Cette dimension se concentre sur les interactions entre les fondations et les acteurs d'autres secteurs dans l'intérêt de la société. Les fondations soutiennent les acteurs locaux clés non seulement financièrement, mais également en fournissant un partenaire potentiel et un organe de réflexion pour les idées et discussions. De par sa nature même, le secteur philanthropique est orienté vers l'extérieur, vers les communautés et les individus, de sorte que les collaborations entre organisations et secteurs sont étroitement liées à la vitalité philanthropique.



INTERMÉDIAIRES DU SECTEUR

Il s'agit d'acteurs et d'éléments de liaisons qui renforcent les capacités du secteur et promeuvent l'efficacité des fondations. Ces groupes comprennent:

- Les associations de fondations axées sur l'information, l'échange de connaissances et la collaboration;
- Les centres d'enseignement et de recherche universitaires;
- Les avocats, conseillers en philanthropie et consultants qui soutiennent la création de fondations et conseillent les conseils de fondation; et
- Les fondations abritantes, qui fournissent aux plus petits donateurs une plus grande capacité de gestion et la possibilité de tirer parti des synergies afin d'identifier problèmes et projets.

En combinant une recherche documentaire approfondie et une série de 43 entretiens avec des experts, nous avons sélectionné 22 indicateurs à évaluer dans ces six catégories. La mesure des indicateurs a intégré une recherche documentaire encore plus approfondie et des données fournies par les partenaires du projet et par les autorités cantonales, ainsi qu'une enquête qualitative sur la perception des parties prenantes (cf. colonne de droite).

Pour un indicateur, à savoir l'indicateur 3.3 (confiance du public), le comité de pilotage a chargé un institut de sondage de mener une enquête téléphonique auprès d'un échantillon représentatif de 310 membres de la population dans les deux cantons.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE DE PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES

Les domaines d'enquête déterminés par le processus de sélection des indicateurs ont guidé les questions et la conception du questionnaire sur la perception des parties prenantes. Les questions ont été organisées selon les six dimensions de la vitalité du secteur et adaptées à chaque indicateur, le cas échéant. Par exemple, un indicateur sous « confiance du public » indique dans quelle mesure les médias lémaniques couvrent les fondations d'utilité publique et si cette couverture médiatique est positive ou négative. La question correspondant à cet indicateur dans le sondage demandait aux parties prenantes si elles estimaient que les médias couvraient le secteur de manière adéquate, sur la base d'une échelle de cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (communément appelée échelle de Likert). En outre, les cases réservées aux commentaires permettaient aux participants de fournir davantage de détails ou de recommandations pour améliorer les performances de l'indicateur en question (cf. **Annexe 1** pour la liste des questions spécifiques posées). Les indicateurs qui se rapportent uniquement à des tendances statistiques, comme l'augmentation du nombre de fondations, ont été entièrement évalués quantitativement et n'ont donc pas été inclus dans les questions posées aux parties prenantes. Le sondage en ligne a été envoyé à 500 parties prenantes, dont 116 ont répondu, ce qui nous donne un taux de réponse de 23%.

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE D'OPINION PUBLIQUE

En raison du manque de données disponibles sur la confiance du public et la compréhension générale des fondations d'utilité publique, le LINK Institut a été invité à réaliser un sondage d'opinion publique auprès de la population à Genève et à Vaud, à partir d'un groupe de 27'000 répondants potentiels en Suisse romande âgés de 15 à 79 ans. L'échantillon final comprenait 310 personnes et la marge d'erreur pour les résultats de l'enquête complète était de +/- 5,7%. Les résultats de l'enquête se trouvent dans le **Chapitre 3** sous l'indicateur 3.3, et de plus amples détails sur la méthodologie, y compris l'intégralité des questions et le décompte des répondants, sont inclus dans l'**Annexe 1**.

« Parmi les secteurs possibles, les fondations d'utilité publique sont considérées comme le choix le plus fiable. »

CHAPITRE 3

**VITALITÉ
PHILANTHROPIQUE
DANS LA RÉGION
LÉMANIQUE :
RÉSULTATS DES
INDICATEURS CLÉS**



Comme indiqué précédemment, l'équipe de projet a évalué le secteur philanthropique à Genève et à Vaud sur 22 indicateurs répartis dans six catégories. Ce chapitre présente les résultats les plus marquants de cette analyse, couvrant huit indicateurs et cinq catégories (seule la catégorie « Collaboration » n'avait aucun indicateur inclus dans la section principale de l'étude). Les résultats des autres indicateurs sont disponibles dans l'Annexe 2.

L'objectif de l'évaluation de la vitalité était de susciter un effort multilatéral, fondé sur des preuves, en vue de positionner davantage la région lémanique en pôle philanthropique mondial. Cette première évaluation, à perfectionner et à répéter à terme, peut servir de « mesure partagée » des parties prenantes dans le secteur, permettant à chaque acteur de contribuer en fonction de ses propres moyens et capacités. Conformément à l'évaluation, il convient de pondérer les efforts visant à améliorer les indicateurs les moins performants sans négliger les autres, dont les résultats devraient, au minimum, être maintenus.

Le Graphique 2 résume nos mesures avec en gras les résultats examinés dans ce chapitre.

Les données recueillies pour deux des indicateurs (2.4 et 6.2) n'ont pas permis de tirer de conclusions suffisamment solides pour être incluses dans l'étude. Veuillez voir l'Annexe 2 pour de plus amples détails.

Graphique 2 : Résumé des résultats des indicateurs





LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

1.2 APPRENDRE DE LA SURVEILLANCE DES FONDATIONS

NOTATION



En Suisse, les fondations font l'objet d'un contrôle à l'un de ces trois niveaux: communal, cantonal, ou fédéral. Les deux derniers couvrent toutes les fondations genevoises et vaudoises. Les fondations opérant dans leur canton sont généralement soumises à une surveillance au niveau cantonal tandis que celles qui opèrent dans plusieurs cantons et/ou au niveau international sont contrôlées au niveau fédéral.

Une des tâches essentielles des autorités cantonales et fédérales de surveillance des fondations est de demander aux fondations des rapports annuels et de les examiner en fonction de critères de risque définis par chaque autorité.¹⁸ Bien que les informations spécifiques à chaque fondation restent confidentielles, des indications agrégées des risques dans l'ensemble du secteur peuvent fournir des indications précieuses sur des déficits qui pourraient être comblés par le biais

des parties prenantes ont répondu être tout à fait d'accord ou d'accord sur le fait que le contrôle aide les fondations à mieux gérer leurs risques. Nous estimons donc que cette activité pourrait faire l'objet d'une étude plus approfondie et divulguée en collaboration avec les autorités, afin de contribuer à la professionnalisation du secteur philanthropique local. S'il est légitime de craindre que la divulgation complète d'une méthode d'évaluation des risques compromette son efficacité diagnostique, une plus grande uniformité des autorités de surveillance en ce qui concerne les catégories de risque et les critères à contrôler permettraient aux fondations d'être plus proactives dans le diagnostic et la résolution de problèmes relevant de leurs propres administrations.

42%

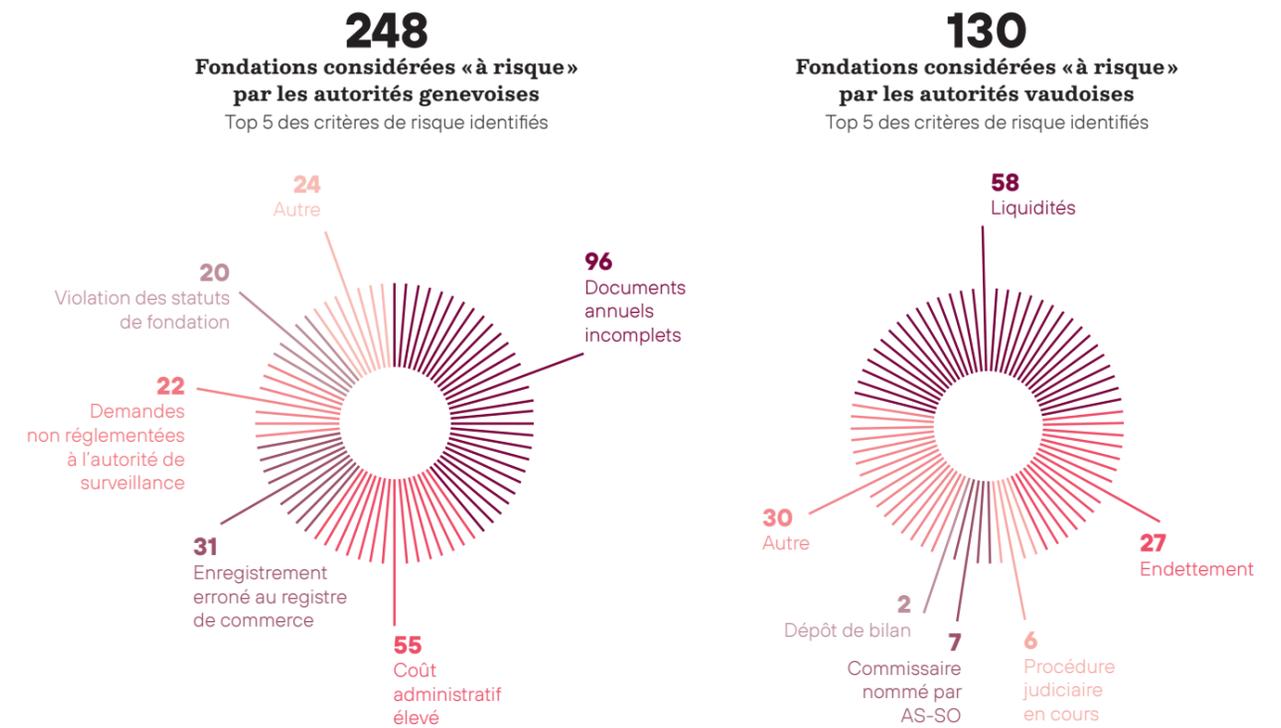
de prestataires de services éducatifs ou professionnels. Cette étude a pour la première fois fait apparaître de telles indications auprès des autorités de surveillance cantonales de Genève et de Vaud et a mis en évidence des différences dans les pratiques de surveillance actuelles et dans la définition des catégories de risque.

À Genève, 248 fondations (soit 46% du total supervisées au niveau cantonal) ont été considérées par les autorités de surveillance cantonales comme étant à risque dans une certaine mesure en 2017, contre 130 (13%) dans le canton de Vaud en 2018.

Genève distingue risques faible, moyen et élevé, et la plupart des cas sont considérés comme à faible risque, ce qui explique le nombre global plus élevé de cas à risque. Cette différence dans les classifications de risque, combinée avec les différentes définitions des facteurs de risque eux-mêmes, rend difficile la comparaison des résultats entre les cantons.

À Genève, selon les données fournies par l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance de Genève (ASFIP), le problème le plus récurrent est la non-conformité des documents (39% des fondations à risque), suivi par des préoccupations associées aux coûts administratifs élevés (22%). Dans le canton de Vaud, le pourcentage de cas présentant des problèmes financiers est similaire à celui observé à Genève, mais les principales catégories de risque sont divisées différemment: 58 fondations (45% de celles à risque) ont été répertoriées pour manque de liquidité et 27 (21%) pour surendettement. **Graphique 3** montre les facteurs de risque les plus récurrents par canton.

Graphique 3: Catégories de surveillance de risque et nombre de fondations considérées à risque à Genève et à Vaud (2017/18)



Note: Données 2017 pour Genève et 2018 pour Vaud
Source: Données des autorités cantonales

1.4 MESURES INCITATIVES POUR LE DON ET LA CREATION DE FONDATIONS PHILANTHROPIQUES

NOTATION



Pour évaluer cet indicateur, plusieurs experts juridiques locaux ont été consultés afin de définir les paramètres qui sous-tendent un contexte juridique et fiscal favorable et d'évaluer le statut de ces paramètres à Genève et à Vaud. Comme le montre le **Tableau 1** les autorités fiscales respectives supervisent un environnement

généralement propice. Des procédures efficaces ont été implémentées pour les demandes d'exonération, mais l'autorité vaudoise a tendance à être plus restrictive que son homologue à Genève en ce qui concerne la rémunération des membres du conseil d'administration et la possibilité de dons vers l'étranger.

69%

des parties prenantes ayant répondu au sondage se disaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec le fait que le système fiscal soutient le secteur philanthropique, en accord avec l'avis des experts fiscaux.

Tableau 1: Analyse des politiques incitatives pour le don et la création de fondations philanthropiques

Sujet	Bilan pour Genève	Bilan pour Vaud
Définition précise de ce qu'est l'utilité publique pour l'exonération	★ ★ ★ Le terme « utilité publique » est un concept fiscal non défini par la loi, mais par les conditions requises pour l'exonération, soit: 1) un but d'intérêt général; 2) un apport exclusif et irrévocable des fonds; 3) un désintéret; et 4) une activité réelle à but non lucratif.	
Objet d'intérêt général	★ ★ ★ L'« intérêt général » est défini et interprété plus largement en Suisse que dans de nombreux autres pays. La seule différence entre les deux cantons concerne les activités à l'étranger: les autorités de VD exigent qu'elles soient décrites et délimitées de manière stricte dans les statuts.	
Rémunération des membres du conseil d'administration	★ Il n'existe pas de base légale pour interdire la rémunération des membres du conseil d'administration. Cependant, les autorités fiscales interprètent que la condition de « désintéret » s'applique aux membres du conseil d'administration, lesquels ne peuvent être rémunérés. Pour GE, le principe est que la rémunération n'est pas autorisée mais que des exceptions sont possibles avec des conditions restrictives (jetons de présence ou indemnisation pour des tâches dépassant le cadre habituel de la fonction).	★ En principe, l'administration fiscale de VD ne permet pas la rémunération des membres du conseil d'administration. La pratique de VD est plus restrictive que GE, l'autorité vaudoise exigeant plus de précisions et de documents justificatifs pour autoriser l'indemnisation des membres du conseil d'administration
Possibilité d'avoir des activités à l'étranger	★ ★ ★ Il n'y a pas de restriction: les fondations situées à GE peuvent exercer leurs activités exclusivement en dehors de la Suisse.	★ Certaines restrictions existent. Les fondations situées à VD doivent avoir une activité destinée aux bénéficiaires situés en Suisse. Dans la pratique, toutefois, l'autorité semble moins restrictive puisqu'elle a accepté d'exonérer les fondations exerçant leurs activités exclusivement à l'étranger.
Facilité d'obtention d'une exonération fiscale et pratiques des autorités fiscales	★ ★ ★ Les autorités fiscales de GE sont pragmatiques, ouvertes à la discussion et fournissent des avis préalables. Elles fournissent également des outils pour faciliter le processus d'exonération (comme des guides spécifiques et un processus accéléré pour les cas simples).	★ ★ ★ L'administration fiscale de VD dispose d'un département spécial prenant les décisions et d'une équipe qui lui est rattachée. Elles sont ouvertes aux discussions, fournissent des avis préalables et disposent de délais de traitement fiables. Le guichet unique de l'autorité de surveillance de VD est très utile: les fondations ont un interlocuteur unique et n'ont pas à envoyer à part de documents aux autorités fiscales.
Possibilité d'avoir des activités économiques	★ ★ Les fondations peuvent avoir des activités commerciales avec d'importantes restrictions. Ces activités doivent être auxiliaires et non prépondérantes. Les fondations d'actionnaires sont possibles mais avec des restrictions en termes de gouvernance. L'investissement d'impact est autorisé.	
Avantages fiscaux pour les donateurs (nationaux)	★ ★ ★ Les avantages fiscaux pour les donateurs pourraient être améliorés, mais le seul fait qu'il existe des incitations fiscales a un impact positif. Les contribuables de GE et VD sont autorisés à déduire les donations de leur revenu imposable, jusqu'à 20% de leur revenu net. À GE, il n'y a pas de montant minimum requis; à VD, le minimum est de 100 CHF.	
Dons transfrontaliers	★ ★ Il n'y a pas d'avantages fiscaux pour les dons transfrontaliers. La Suisse doit faire des efforts en négociant des conventions bilatérales ou multilatérales pour encourager les dons transfrontaliers. La situation actuelle n'est pas satisfaisante, malgré la mise en œuvre du réseau Transnational Giving Europe (TGE).	

Les références suivantes ont été utilisées pour différencier les pratiques des deux cantons et constituent une lecture intéressante pour les nouveaux philanthropes de la région qui envisagent d'y créer une fondation

- | | |
|---|--|
| <p>Documentation relative à Genève</p> <ul style="list-style-type: none"> Guilleminot, Maud et Catherine Neuenschwander. « Exonérations fiscales: Procédures & Conditions. » Administration fiscale cantonale de Genève. 26 Octobre 2015. République et canton de Genève. « Demander une exonération fiscale. » 12 Septembre 2017. République et canton de Genève. Demandes d'Exonérations Fiscales: Procédures et Conditions à Remplir. Genève: Administration fiscale cantonale, 2016. | <p>Documentation relative à Vaud:</p> <ul style="list-style-type: none"> Centre Patronal. La Gouvernance des Fondations. Exonération fiscale des fondations: contraintes et opportunités. Yverdon-les-Bains: HEIG, 2013. État de Vaud. « Exonération Fiscale État De Vaud. » 2019. |
|---|--|



LE CAPITAL DES FONDATIONS

2.5 EFFECTIFS ET DIVERSITÉ DU CONSEIL DE FONDATION ET DU PERSONNEL

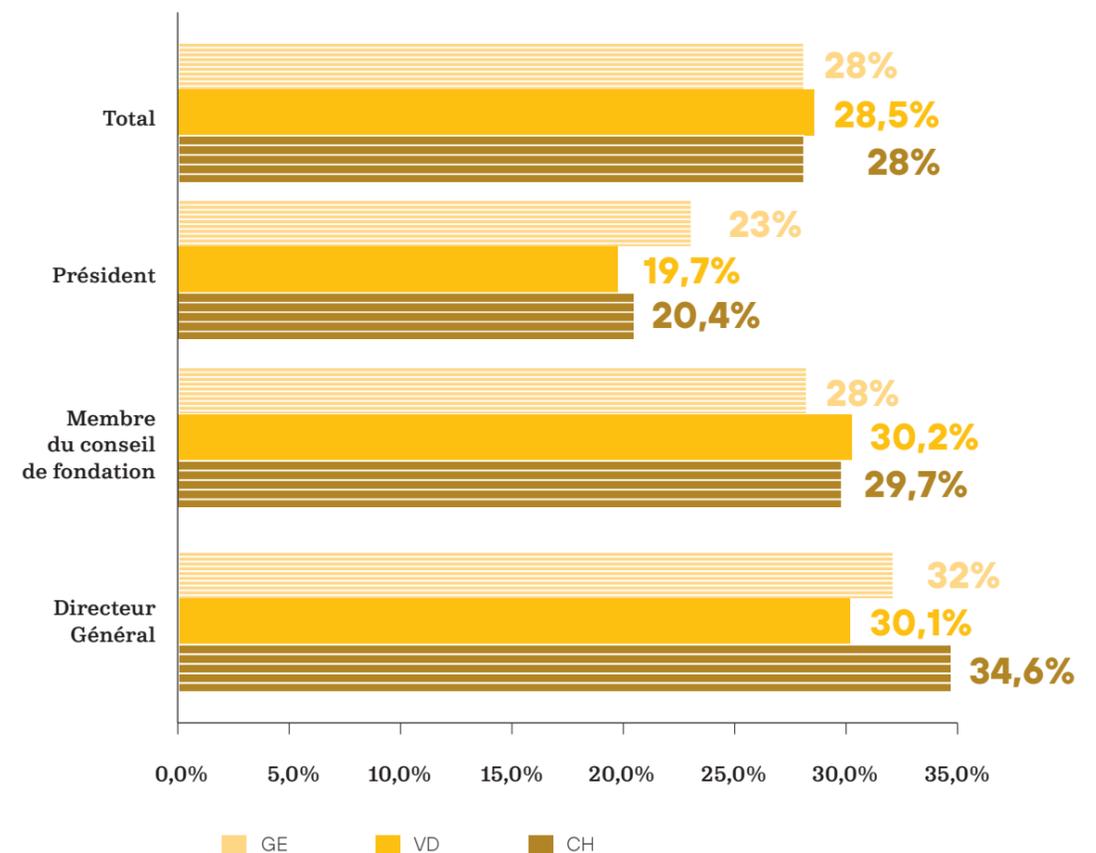
NOTATION



Les fondations à Genève et dans le canton de Vaud comptent 15'416 membres de conseil de fondation au total (6'867 et 8'549 membres respectivement), ce qui représente en moyenne six postes de direction par fondation. Il existe également un total de 563 postes de directeur, aucune fondation ne pouvant en avoir plus d'un, dans les deux

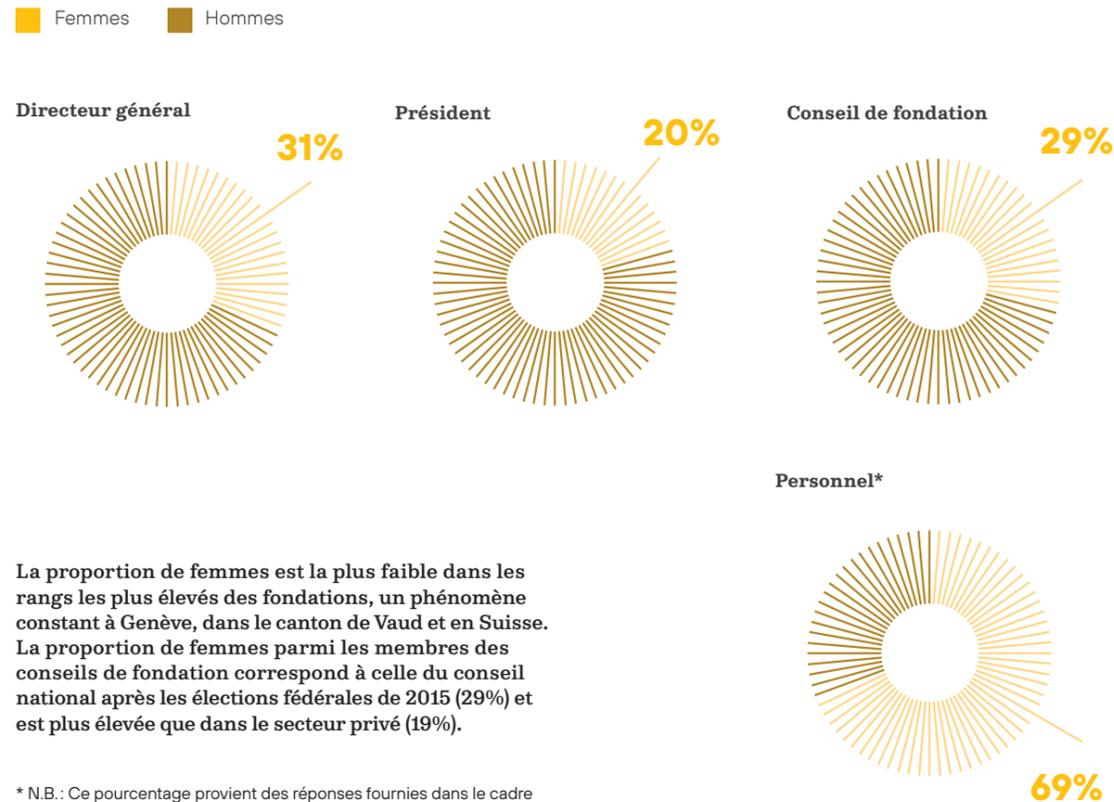
cantons, ce qui signifie qu'au moins 20% des fondations comptent au moins un administrateur. Les proportions de femmes dans les conseils de fondation et les postes de direction sont très proches des moyennes nationales globales des fondations, comme le montre le **Graphique 4**.

Graphique 4: Part des femmes par poste de responsabilité dans la hiérarchie des fondations (Juillet 2019)



Source: CEPS Bâle

Graphique 5: Pourcentage de femmes à chaque niveau hiérarchique des fondations, total pour Genève et Vaud



La proportion de femmes est la plus faible dans les rangs les plus élevés des fondations, un phénomène constant à Genève, dans le canton de Vaud et en Suisse. La proportion de femmes parmi les membres des conseils de fondation correspond à celle du conseil national après les élections fédérales de 2015 (29%) et est plus élevée que dans le secteur privé (19%).

* N.B.: Ce pourcentage provient des réponses fournies dans le cadre de l'enquête de perception, au cours de laquelle il a été demandé aux responsables de fondations d'indiquer le pourcentage de personnel féminin dans leurs propres fondations.

Source: Analyse CEPS et enquête de perception

Les répondants des fondations genevoises et vaudoises ont été invités à fournir plus de détails sur la parité homme-femme au sein des membres des conseils de fondation

et du personnel de leur fondation en général, dans des questions complémentaires intégrées au questionnaire adressé aux différents acteurs. Selon eux, 31% des membres des conseils des fondations auxquelles appartiennent les répondants sont des femmes, ce qui est conforme aux moyennes cantonale et nationale. Les répondants ont indiqué que 69% du personnel professionnel de leurs fondations sont des femmes (tout niveau hiérarchique confondu et pas seulement au niveau de l'administration). De toute évidence, l'étude de la diversité des genres n'en est qu'à ses débuts. Une analyse plus poussée de la répartition des genres est une question pertinente que le secteur philanthropique ne peut omettre s'il veut en être le chef de file. Pour ce faire, il sera absolument nécessaire de recueillir plus de données que dispose cette première étude.

58%

des acteurs interrogés n'étaient « pas du tout d'accord » avec l'affirmation qu'il y a assez de diversité au sein des conseils de fondation quelle qu'en soit sa dimension (genre, âge, etc.) Seuls 42% étaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » pour affirmer que les membres des conseils de fondation possèdent les compétences et l'expérience requises, alors que 20% étaient en désaccord ou totalement en désaccord. En ce qui concerne la composition du personnel, 45% des concernés étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » pour affirmer que le personnel des fondations est diversifié.



LA CONFIANCE DU PUBLIC

3.1 NATURE DE LA COUVERTURE MÉDIATIQUE DU SECTEUR PHILANTHROPIQUE



L'étude a examiné plus de 355'000 articles publiés dans les médias genevois et vaudois de mai 2017 à mai 2019¹⁹, dont 371, soit 0,1%, contenaient les termes de recherche « fondation + utilité publique » et/ou « philanthropie ». Considérant que les dons des fondations suisses représentent 0,3% du PIB national, la couverture semble relativement faible compte tenu de la part du secteur « investissement » dans le pays. Il faut préciser que les

moteurs de recherche peuvent ne pas avoir identifié toutes les publications pertinentes. 269 des 371 articles ont été sélectionnés pour une analyse approfondie, après élimination des résultats en double ou non pertinents. 52% et 30% avaient un ton positif ou neutre, alors que 18% portaient un message négatif.

La forte proportion d'articles positifs est une bonne nouvelle pour le secteur. Toutefois, étant donné que la confiance est une notion fondamentalement subjective, et compte tenu de la faible notation attribuée dans l'enquête de perception, nous avons opté pour une note faible à modérée pour cet indicateur. Certains chercheurs ont noté que les articles négatifs ont tendance à l'emporter largement sur l'écho positif des articles plus favorables.²⁰ Ceci n'est pas forcément un problème. De fait, une couverture de presse critique peut être salubre et stimuler les réformes et les actions, dans la mesure où elle met en évidence les dynamiques ou les pratiques à améliorer.

22%

des répondants au sondage étaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » pour affirmer que la couverture médiatique locale informe suffisamment le public sur le secteur philanthropique, chiffre inférieur aux prévisions. Les répondants vaudois ont jugé la couverture médiatique bien pire que les répondants genevois. 67% n'étaient pas d'accord ou étaient fortement en désaccord avec le fait que les médias décrivent le secteur tel qu'il est réellement, résultat nettement supérieur à la moyenne globale de 47% de désaccord ou de profond désaccord.

Que disent les médias sur la philanthropie locale?

La plupart des articles défavorables ont souligné les conflits d'intérêts entre les donateurs et les objectifs recherchés à travers leurs dons. La corruption politique, les sources de richesse suspectes, le maintien du pouvoir et du privilège des riches, la substitution du rôle de l'État, ainsi que les préoccupations quant à une mauvaise gouvernance et gestion, sont autant de sujets que les médias ont sévèrement critiqués.

Quant aux publications favorables, elles ont été influencées par de récents événements dans la région lémanique, et se regroupent en 4 thèmes:

- Reconnaître l'intérêt des fondations et de la philanthropie en parlant des valeurs familiales, de l'engagement social de la « prochaine génération », de la force d'innovation et, plus généralement, du dynamisme de la philanthropie en Suisse
- Annoncer la création du nouveau Centre en Philanthropie à l'UNIGE et le potentiel de Genève en tant que pôle international de solidarité et de philanthropie
- Louer des exemples particuliers d'engagement philanthropique pour répondre à de nombreux besoins dans la région, comme le financement de projets à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL); plaider en faveur d'une technologie au service de l'humanité de l'entrepreneuriat féminin, des jeunes en situation vulnérable, de la prévention de la violence à l'école; soutenir la construction de piscines publiques ou l'organisation d'événements nautiques, la protection des animaux, les services sociaux et jusqu'à la préservation du patrimoine horloger
- Illustrer le potentiel de financement durable ou d'impact, particulièrement via l'innovation du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) sur la première obligation d'impact social (« Social impact bond » en anglais)

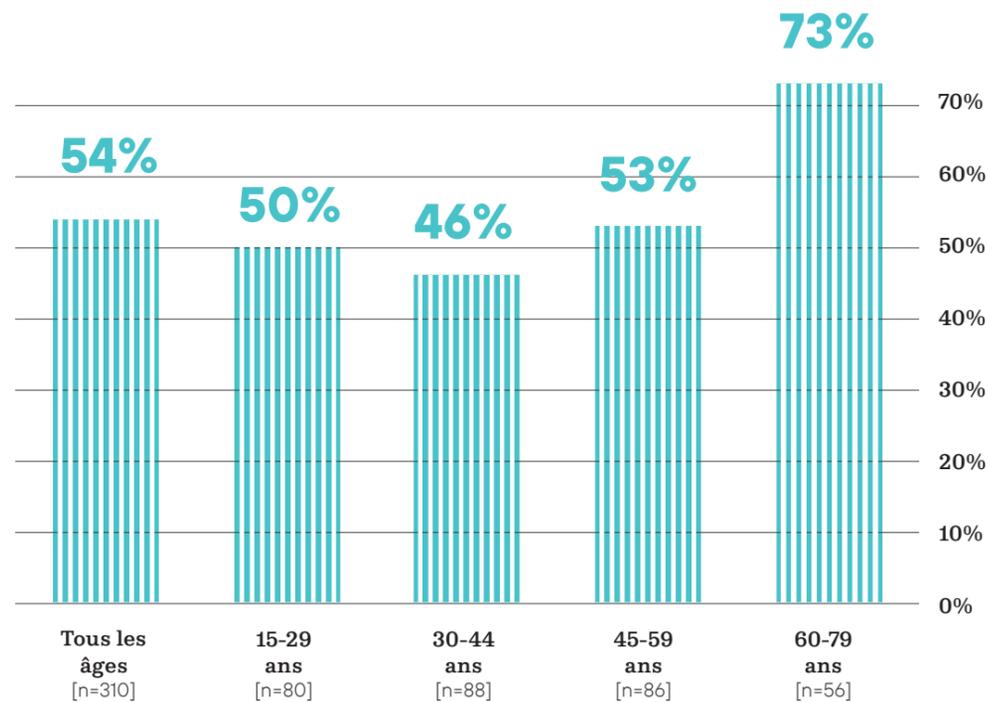
3.3 COMPRÉHENSION ET CONFIANCE DE LA POPULATION ENVERS LES FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE



L'enquête sur la confiance du public, réalisée par l'Institut LINK en juin 2019 auprès de 310 personnes âgées de 15 à 79 ans dans les cantons de Genève et de Vaud, a apporté des résultats encourageants et explicites quant à la compréhension et la confiance du public, comme le montre le **Graphique 6**.²¹ Ces réponses sont importantes et ont directement influencé la note globalement bonne que

nous avons donnée à la catégorie « confiance du public ». Premièrement, la grande majorité des répondants (72%) pouvaient décrire de façon pertinente ce qu'une « fondation d'utilité publique » fait ou représente. 51% l'ont décrite comme « agissant pour le bien de la communauté / de la société » ou du « bien commun », et 21% ont déclaré que la recherche du profit ne représentait pas son objectif final.

Graphique 6 : Confiance que les fondations œuvrent pour le bien public, par tranche d'âge



N.B.: La question posée était la suivante: « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivant: Les fondations œuvrent pour le bien public dans la région lémanique ». Les personnes interrogées ont été invitées à répondre sur une échelle standard de 5 points: tout à fait d'accord, d'accord, ni d'accord ni en désaccord, pas d'accord, pas du tout d'accord. Les pourcentages présentés ci-dessus représentent les proportions de répondants par chaque tranche d'âge ayant répondu « tout à fait d'accord » ou « d'accord ».

Comme le montre le **Graphique 6**, 54% des répondants étaient tout à fait d'accord pour attester que les fondations d'utilité publique agissent dans l'intérêt général, avec un soutien particulièrement fort chez les personnes âgées de 60 à 79 ans (soit 73% d'un échantillon de seulement 56 répondants). Les plus jeunes étaient moins affirmatifs avec l'énoncé - 50% pour les 15-29 ans et 46% pour les 30-44 ans. Il est important de préciser que les échantillons sont, à chaque fois, de petite taille. Pour toutes les catégories d'âge, la grande majorité qui n'a pas validé l'énoncé était neutre quant à leur réaction: en effet, le taux de désaccord ou désaccord complet n'a dépassé les 10% que chez les 30-44 ans (14,5%). Ces voix contestataires peuvent avoir une influence majeure puisqu'ils appar-

tiennent largement à une tranche d'âge susceptible de dominer la scène politique au cours des deux prochaines décennies.

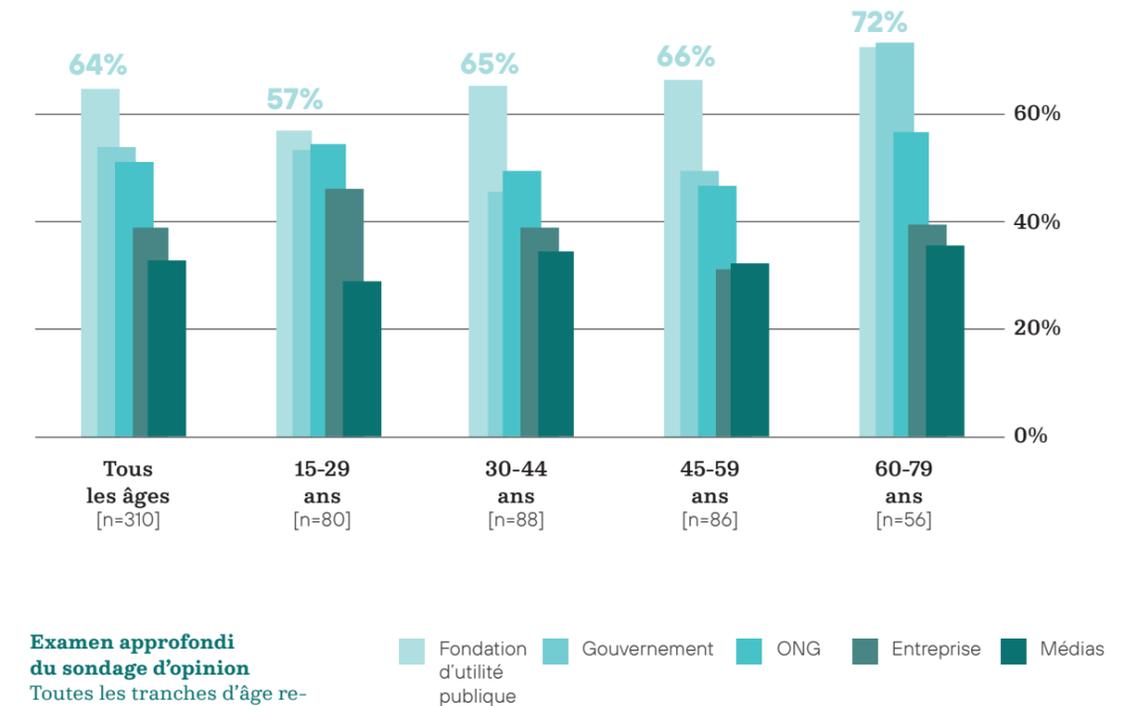
Le résultat le plus étonnant était celui à la question du Baromètre Edelman Trust, qui interrogeait sur le niveau de confiance relatif accordé à différentes institutions. Parmi les secteurs proposés, les fondations d'utilité publique sont considérées comme les plus fiables. 64% des répondants « font confiance aux fondations pour faire ce qui est juste » contre 53% pour le gouvernement, 51% pour les ONGs, 39% pour les entreprises et 32% pour les médias (cf. **Graphique 7**).

Il est cependant important d'apporter certaines précisions. Tout d'abord, et comme mentionné précédemment, la taille des échan-

illons est moindre, notamment pour les résultats par tranche d'âge (de plus amples détails sur le profil des répondants et la méthodologie sont disponibles en consultant l'**Annexe 1**).

De plus, les réponses apportées à la question posée dans le cadre d'une enquête explicitement axée sur le secteur philanthropique et les fondations peuvent éventuellement avoir été fallacieuses. En effet, les répondants pouvaient s'être sentis obligés de dire ce qu'ils pensaient que l'interviewer voulait entendre. Enfin, il est également important de considérer que les générations plus âgées font davantage confiance au secteur que les jeunes. C'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de réfléchir aux stratégies et politiques nécessaires à la stimulation de la vitalité philanthropique.

Graphique 7 : Conviction que les institutions « font ce qui est juste », par tranche d'âge



Examen approfondi du sondage d'opinion
Toutes les tranches d'âge reconnaissent que les fondations d'utilité publique « font ce qui est juste » plus que toute autre institution, notamment en comparaison aux ONG, entreprises et médias. Les personnes entre 60 et 79 ans sont celles qui font le plus confiance aux fondations et au gouvernement, à l'opposé des plus jeunes (âgés de 15 à 29 ans).

N.B.: La question posée était la suivante: « D'après la liste d'institutions ci-dessous, veuillez indiquer, dans quelle mesure faites-vous confiance à chacune d'entre elles pour agir de façon juste sur une échelle de 1 à 9, où 1 signifie que vous ne lui faites 'pas du tout confiance' et 9 signifie que vous lui faites 'largement confiance' ». La question a été notée sur une échelle de 1 à 9, où 1 représente une confiance nulle et 9 une confiance totale. Les pourcentages présentés ci-dessus représentent la proportion de répondants par chaque tranche d'âge ayant déclaré des notes comprises entre 6 et 9 pour chaque institution.



LES INTERMÉDIAIRES DU SECTEUR

4.2 NIVEAU ET AUGMENTATION DES FONDS DANS LES INTERMÉDIAIRES PHILANTHROPIQUES ABRITANTS

NOTATION



Une fondation abritante est une structure juridique relativement récente en Suisse qui partage certaines caractéristiques avec les fonds orientés par les donateurs, populaires dans le monde anglophone. La fondation abritante ne détient aucun fonds propres et ne distribue aucune subvention. Il s'agit plutôt d'une structure administrative partagée, utilisée par des fonds abrités créés sous son égide. Les fonds abrités ne sont pas des entités juridiques et peuvent donc être créés plus rapidement et plus simplement qu'une fondation indépendante. En outre, la structure administrative partagée réduit considérablement les coûts d'exploitation d'un fonds abrité, ce qui permet d'en créer un avec beaucoup moins de capital de départ qu'une fondation indépendante. Le conseil de fondation de la fondation abritante détient l'autorité financière et prend donc les décisions finales sur l'utilisation des ressources des fonds abrités. Toutefois, les conseils de fondation des fondations abritantes donnent aux créateurs de ces fonds une grande marge de manœuvre pour faire des recommandations sur de possibles subventions, du moment que leur proposition de subvention tient en compte les régulations du fonds abrité en question.

Les deux principales fondations abritantes de la région lémanique, la Fondation Philanthropia et la Swiss Philanthropy Foundation, existent respectivement depuis 11 et 13 ans. Toujours est-il que de nouvelles structures semblent émerger, mais très peu d'informations sont disponibles sur leurs stades de développement. Parmi ces nouvelles structures, on trouve la Fondation Ceres, créée en 2014 et associée au Groupe Pictet; le bureau de Genève de la Fonda-

tion de l'Orangerie, associée à la Banque BNP Paribas; Philigence; et MyOwnFoundation. Ces fondations abritantes se divisent en deux catégories distinctes: celles qui, comme Philanthropia et Ceres, sont associées à des banques privées qui agissent dans l'intérêt de leurs clients; et celles dites «publiques» qui fonctionnent de manière indépendante, telles que la Swiss Philanthropy Foundation et MyOwnFoundation.

La Fondation Philanthropia et la Swiss Philanthropy Foundation ont enregistré une augmentation constante du nombre de fonds abrités, passant de 39 fonds en 2014 à 68 en 2018, soit un taux de croissance annuel de 15%. Néanmoins, au vu de l'énorme écart entre les 68 fonds abrités et les plus de 2'500 fondations dans les cantons, les fonds abrités sont encore loin d'être une pratique courante. Comme nous le verrons dans la section des recommandations, nous pensons que les fondations abritantes et les fonds abrités pourraient et devraient jouer un rôle beaucoup plus important dans le secteur philanthropique lémanique, compte tenu notamment de la petite taille d'une fondation suisse moyenne.

Les volumes totaux décaissés de ces fonds abrités varient considérablement d'une année à l'autre, mais, ils se situent entre 15 et 25 millions de CHF par structure abritante annuellement depuis 5 ans. La volatilité est due à la nature intermédiaire de nombreux fonds abrités, ainsi qu'au fait que chaque fonds abrité décide de sa propre stratégie et programme de déboursement, plutôt que de suivre une stratégie globale au niveau de la fondation abritante.



LA REDEVABILITÉ DES FONDATIONS

5.1 PRÉSENCE DES FONDATIONS EN LIGNE

NOTATION



43%

des personnes ayant répondu à l'enquête de perception étaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation que les fondations sont présentes et visibles sur Internet, avis étonnamment favorable. En comparaison aux réponses accordées aux autres questions, ce résultat est plutôt positif mais paraît un peu trop optimiste au regard des données quantitatives collectées dans cette étude. Ainsi, et conformément aux données quantitatives évidentes, la notation finale attribuée à cet indicateur est « de faible à modéré ».

Le manque de présence en ligne des fondations de la région lémanique est notoire et peut être expliqué par le fait que 75% d'entre elles n'ont pas d'employés salariés. D'après des données recueillies par le gouvernement cantonal, sur plus de 1'200 fondations à Genève, 61% n'ont pas de site Web. Malheureusement, le canton de Vaud ne dispose pas de base de données analogue. Un résultat pourtant équivalent a été obtenu à partir d'un échantillon de 300 fondations enregistrées et sélectionnées à partir d'une liste regroupant toutes les fondations supervisées par le canton, soit un pourcentage de 54%.

Une analyse plus approfondie offerte par l'ensemble des données de Genève montre que les fondations donatrices sont moins susceptibles de maintenir une présence en ligne que d'autres types de fondations: 65% sont dépourvues de sites internet, contre 51% pour les fondations opérationnelles. Ce résultat est quelque peu surprenant et préoccupant, étant donné que les fondations donatrices ont sans doute davantage besoin de

communiquer leurs critères de financement, règlements, appels d'offre et exigences en matière de documentation et de rapports, même si leur visibilité n'est pas aussi indispensable que pour les fondations dont l'objet principal est la collecte de fonds (par ex. la Fondation WWF Suisse).

Nous reconnaissons qu'il existe, du moins en théorie, des moyens « hors ligne » permettant aux fondations de communiquer leurs missions, activités et finances au grand public. Cela dit, les recherches en dehors de la Toile sont beaucoup plus difficiles que celles effectuées sur Google, surtout pour une personne n'ayant aucune connaissance préalable sur la fondation qu'elle cherche. Par conséquent, il est naturellement plus ardu de trouver une fondation sans site Web. Cela est particulièrement notable en Suisse, compte tenu du nombre élevé de fondations de petite envergure: une fondation sans bureau fixe ni site web n'existe pas pour le citoyen lambda, à moins qu'elle ne mène des activités ou des événements de grande visibilité publique.

5.2 INFORMATION SUR LES MISSIONS ET STRATÉGIES

NOTATION



42%

des répondants à l'enquête de perception ont estimé ou fortement estimé que les fondations publiaient des informations suffisantes quant à leur mission et leur stratégie, résultat en accord avec les données des recherches quantitatives.

Même si de très nombreuses fondations des cantons de Genève et Vaud ne disposent pas de site internet, l'abondante quantité d'informations fournies par les sites web de toutes les fondations des cantons n'aurait pas pu être analysée. Nous avons donc choisi d'analyser un échantillon de sites web de fondations. Sur un échantillon aléatoire de 150 fondations (75 par canton), nous avons constaté que la plupart partageaient des informations basiques ou complètes sur leur stratégie (juin 2019):

- 16% mentionnent juste une déclaration de mission succincte.
- 51% communiquent des informations basiques sur leur mission, leurs domaines thématiques d'intervention, leurs activités et leurs publics cibles.
- 29% sont plus explicites quant à leur stratégie et font part des expectatives de résultats
- Seulement 3% présentent une théorie précise de changement, divulguant contributions, résultats et l'impact attendu des activités de base sur un/des groupe(s) cible(s) spécifique(s).

«L'état actuel des réglementations fiscales et autres mesures destinées à encourager et à faciliter la philanthropie est solide, mais n'est pas optimal.»

CHAPITRE 4

**CONCLUSION:
A PRÉSENT, QUELLES
PERSPECTIVES?
SIX RECOMMANDATIONS**



Une série de possibles pour le développement du secteur est mise en évidence pour chaque acteur de la région lémanique et de la Suisse. Les recommandations proviennent surtout des propres parties prenantes ; en effet, un très grand nombre de personnes interrogées a fourni des suggestions détaillées afin d'améliorer chaque dimension de la vitalité.

RECOMMANDATIONS EN BREF

L'analyse de 180 recommandations, liées aux dimensions spécifiques de la vitalité et recueillies auprès des parties prenantes au cours du sondage, associée aux résultats de l'évaluation détaillés dans le chapitre précédent, constitue la base des six recommandations majeures (cf. **Graphiques 8 et 9** ci-dessous). A chaque recommandation correspondent des indicateurs qu'elle peut aider à faire évoluer.



Graphique 8 : Les recommandations et leurs indicateurs



Bien que les recommandations soient explicitement liées aux résultats des indicateurs (cf. ci-dessus), nous présentons ci-dessous chaque recommandation sous une perspective différente en précisant si les actions sont :

- Plus « structurelles », nécessitant de nouvelles conditions politiques ou de nouvelles structures ; ou « volontaires », ce qui signifie qu'elles peuvent être mises en œuvre par les parties prenantes existantes ;
- Plus ou moins complexes, selon une évaluation subjective - élevée / moyenne / faible - de la facilité de mise en œuvre ; et
- Mises en œuvre sur des périodes à court ou long terme



Le tableau ci-dessous détaille les recommandations en commençant par les actions volontaires, avec mise en œuvre simple et délais courts, et progressivement passe à des actions plus structurelles, complexes et aux délais plus longs.

Avec chaque recommandation, nous suggérons également :

- Des références utiles et sources d'inspiration pour leur mise en œuvre (études de cas en Suisse et dans le monde, rapports et articles)
- Des acteurs du secteur qui pourraient être bien placés pour opérer le changement dans ces domaines
- Les prochaines étapes immédiates possibles

Graphique 9 : Vue d'ensemble des recommandations

ACTIONS RECOMMANDÉES	TYPE D'ACTION	FACILITÉ D'EXECUTION	PÉRIODE
Constituer une coalition de bailleurs de fonds pour la vitalité du pôle philanthropique lémanique	VOLONTAIRE	ÉLEVÉE	1 AN
Communiquer pour plus de vitalité	VOLONTAIRE	ÉLEVÉE	1-3 ANS
Promouvoir la formation du personnel et du conseil de fondation	VOLONTAIRE	MOYENNE	1-3 ANS
Évoluer rapidement vers la transparence	VOLONTAIRE ET STRUCTURELLE	MOYENNE	3 ANS
Accélérer la croissance des fondations abritantes et étudier la nécessité d'une fondation territoriale	VOLONTAIRE ET STRUCTURELLE	MOYENNE	3 ANS
Harmoniser meilleures pratiques et procédures cantonales	STRUCTURELLE	FAIBLE	>5 ANS

1

Recommandation

Former une alliance de bailleurs de fonds pour la vitalité du pôle philanthropique lémanique

Type d'action
Volontaire
Facilité d'exécution
Élevée
Période
1 an

Des actions principalement volontaires, avec une mise en œuvre facile et des délais courts.

Avec l'objectif de guider et d'alimenter le programme envisagé afin d'améliorer la vitalité du pôle philanthropique lémanique, mais aussi de suivre les progrès réalisés au fur et à mesure, nous recommandons la création d'une coalition de bailleurs de fonds. En suivant nos recommandations, ce groupe coordonnerait un programme de développement avec les autorités cantonales.

Ce groupe de « champions du secteur » serait alors composé de fondations et de philanthropes suisses et lémaniques, engagés pour la vitalité du secteur, soucieux de faire mieux et plus efficacement afin de satisfaire aux besoins sociétaux locaux et internationaux.

Références et exemples à suivre

Des coalitions de bailleurs de fonds encouragent depuis des décennies la croissance et la professionnalisation des secteurs philanthropiques suisses et mondiaux. Nous pouvons, par exemple, citer les sept fondations qui agissent actuellement en tant que championnes et membres du conseil d'administration de SwissFoundations ; les neuf fondations soutenant le CEPS ; et les six principaux bailleurs de fonds à l'origine récente du GCP (cf. **Graphique 10**). Enfin, et surtout, la présente étude est elle-même le fruit d'une collaboration entre bailleurs de fonds dont les noms figurent dans l'**Annexe 3**.

Plus récemment, Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) a souligné le rôle et l'importance des bailleurs de fonds dans le développement d'un écosystème philanthropique prospère.^{21,22} Un message clé de cette étude revient résolument dans l'esprit de notre évaluation de la vitalité : nous devons nous risquer à rêver à des espaces civiques engageantes et à prendre les mesures nécessaires pour y arriver.

Acteurs les plus concernés

- Fondations lémaniques et/ou suisses
- Associations de fondations et philanthropes
- Gouvernements cantonaux de Genève et de Vaud

Graphique 10 : Membres du conseil de fondation ou du comité de stratégie des organisations sélectionnées

GCP	CEPS	SwissFoundations
Fondations Edmond de Rothschild	Age Stiftung	Arcas Foundation
Fondation de bienfaisance du groupe Pictet	Arcas Foundation	Christoph Merian Stiftung
Fondation Hélène et Victor Barbour	Avina Stiftung	Fondation Leenaards
Fondation Leenaards	Ernst Göhner Stiftung	Gebert Rüt Stiftung
Fondation Lombard Odier	Gebert Rüt Stiftung	Jacobs Foundation
SwissLife Stiftung Perspektiven	Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung	Sophie und Karl Bildung Stiftung
	Sophie und Karl Bildung Stiftung	Velux Stiftung
	Stiftung Mercator Schweiz	
	Velux Stiftung	

PROCHAINES ÉTAPES

Les bailleurs de fonds de l'étude sur la vitalité pourraient se joindre à d'autres pour mettre en œuvre une session de planification et de collecte de fonds d'envergure. La coalition résultante s'engagerait ainsi à défendre un premier programme de développement sectoriel sur trois ans.

2

Recommandation

Communiquer pour plus de vitalité

Des actions principalement volontaires, avec une mise en œuvre moyennement facile et sur des périodes courtes.

Type d'action
Volontaire
Facilité d'exécution
Élevée
Période
1-3 ans

Pour soutenir et faire progresser la confiance du public, de nouveaux investissements dans la capacité de communication du secteur philanthropique sont nécessaires. Cela contribuera également à accroître la présence en ligne des fondations ainsi que le potentiel qu'elles ont d'être identifiées et de soutenir des institutions locales. Il convient de noter ici que, si l'on veut tenir compte de cette recommandation, il faudra convaincre les fondations d'identifier et de partager leurs plus belles réussites et retours d'expérience, ce qui ne se fait actuellement que de manière sélective. Par exemple, SwissFoundations dirige déjà un groupe de travail sur la communication, composé d'experts en communication issus des fondations les plus importantes. Ces efforts pourraient être étendus.

Les personnes et les experts interrogés ont imaginé les options suivantes :

- Soutenir les associations de fondations afin d'améliorer la divulgation de leurs réalisations en matière de contribution locale et d'impact (via les réseaux sociaux), informer régulièrement les médias locaux et répondre à une couverture médiatique négative.

→ Période : d'ici à 2-3 ans

- Élaborer un document régional d'information sur le secteur philanthropique à l'intention d'éventuels nouveaux philanthropes et de leurs intermédiaires publics et privés.

→ Période : d'ici 1 an

- Fournir un service de création de site Web ou d'un site Web hébergé aux fondations lémaniques qui ne disposent ni des ressources ni de l'expertise pour maintenir leur propre présence en ligne

→ Période : d'ici 2-3 ans

Références et exemples à suivre

Les exemples abondent sur la manière de soutenir la mise en œuvre de telles idées. Par exemple, le magazine Alliance facilite l'échange de connaissances entre philanthropes afin de maximiser l'impact du financement sur le développement social.

Alliance a adopté une approche collaborative réunissant les différents acteurs du secteur désireux d'apprendre de leurs pairs, dans ce que Charles Keiden, l'ancien directeur de la Pears Foundation, appelle « une plate-forme pour des discussions amicales, constructives et solides sur la philanthropie, à partir du point de vue des personnes concernées par les décisions des fondations et des philanthropes. » Alliance bénéficie d'un large lectorat européen, mais cherche aussi à déclencher une action à l'échelle mondiale grâce à son contenu. Le magazine bénéficie du soutien du Centre européen des fondations (European Foundations Centre, EFC) et du Réseau des fondations européennes (Network of European Foundations, NEF).²³

Parmi les autres dispositifs de communication qui stimulent le secteur philanthropique figurent WINGS, Philanthropy Advocacy, le IssueLab du Foundation Center et la Community Foundation Public Awareness Initiative (pour plus d'informations cf. ci-dessous). Sur le plan local, SwissFoundations a lancé, il y a deux ans, une initiative participative visant à adapter et à renforcer ses capacités de communication ainsi que celles de ses membres.

Acteurs les plus concernés

Cette recommandation pourrait être mise en œuvre et/ou dynamisée par des associations de fondations, des fondations abritantes et/ou le GCP.

PROCHAINES ÉTAPES

Les intermédiaires lémaniques pourraient présenter des propositions aux conseils des fondations concernées, et éventuellement à la nouvelle coalition de bailleurs de fonds, sur la manière d'améliorer la communication sectorielle, de créer une fiche descriptive et d'aider les fondations à se mettre en ligne.

3

Recommandation

Promouvoir la formation du personnel et des membres du conseil de fondation

Des actions principalement volontaires, avec une mise en œuvre moyennement facile et sur des périodes courtes.

Type d'action
Volontaire
Facilité d'exécution
Moyenne
Période
1-3 ans

Pour faire progresser les effectifs et la diversité des conseils et du personnel, les domaines de responsabilité, l'accroissement du nombre de membres des associations, et la capacité de recherche et de formation universitaires, les experts et personnes interrogées recommandent les actions suivantes :

- Développer un programme complet de formation habilité par un certificat / accréditation lémanique / suisse en gestion philanthropique pour les membres (actuels et futurs) du conseil de fondation, ainsi que pour le personnel.

→ Période : d'ici 2-3 ans

- Continuer à organiser des événements aussi bien d'échange de connaissances que d'incubation de nouvelles initiatives à travers SwissFoundations, proFonds et / ou AGFA (les associations de fondations).

→ Période : immédiate

Acteurs les plus concernés

Cette recommandation pourrait être mise en œuvre par le GCP et le CEPS, en collaboration avec SwissFoundations et proFonds, des fondations abritantes et des experts / centres internationaux (par ex. le Debiopharm Chair for Family Philanthropy à l'IMD). L'élaboration du programme d'études pourrait avoir lieu en consultation avec les autorités locales, en particulier les autorités de surveillance, qui peuvent rendre compte des domaines de développement professionnel.

PROCHAINES ÉTAPES

Le GCP et le CEPS pourraient mener une « stratégie de formation » commune, en consultation avec SwissFoundations et proFonds, afin d'évaluer l'offre et la demande actuelles, et de définir les priorités de formation à mettre en œuvre ensemble ou séparément.

Références et exemples à suivre

Plusieurs programmes internationaux pourraient servir d'exemple pour la mise en œuvre. Le Ashoka University Centre for Social Impact and Philanthropy, en collaboration avec WINGS, souligne que le professionnalisme, la bonne gouvernance et les compétences de base en matière d'exploitation sont des éléments essentiels d'un écosystème propice à la philanthropie.²⁴ Il existe plusieurs programmes de formation pour cadres en gestion non lucrative : par exemple, la Lilly Family School of Philanthropy de l'Indiana University offre aux acteurs de la philanthropie un certificat en gestion à but non lucratif pour les leaders de niveau intermédiaire et supérieur. Cette formation certifiée met l'accent sur l'administration générale (analyse financière, évaluation du programme et planification stratégique) et habilite à diriger des organisations à but non lucratif du XXI^e siècle.

La formation des cadres à but non lucratif existe déjà en Suisse, toutefois à un niveau plutôt limité. Actuellement, seuls quatre cours reconnus sont proposés dans le pays. Sur un total de plus de 13'000 fondations en Suisse, cela représente une bien modeste capacité en matière de formation qu'il convient de développer de façon à maintenir l'offre et la demande à un niveau identique :

- Certificat en gestion et management dans les organisations sans but lucratif, proposé par l'Université de Genève
- Certification de l'excellence dans le management d'organisations à but non lucrative, offerte par l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)
- Cours sur la gouvernance des fondations proposé par l'Académie des Administrateurs (ACAD) à Lausanne
- Cours Intensif dans la gestion des fondations donatrices offert par la Swiss Philanthropy Foundation en partenariat avec le CEPS et le GCP

Par ailleurs, il existe plusieurs événements organisés régulièrement dans différentes régions de la Suisse qui permettent aux professionnels de la philanthropie d'échanger leurs connaissances et expériences. En région lémanique, on peut citer comme exemple le Forum des Fondations, organisé chaque année par l'AGFA, proFonds et SwissFoundations en partenariat avec l'ACAD, le GCP et l'IMD.

4

Recommandation

Accélérer la tendance actuelle vers un meilleur accès à la formation et plus de transparence

Action volontaire et structurelle, facilité de mise en œuvre moyenne et délai à moyen terme



Pour permettre la poursuite des recherches et faciliter la collaboration, les répondants et les acteurs proposent les recommandations suivantes :

- Développer une plate-forme permettant de déposer volontairement des données lisibles (par une machine) sur les activités des fondations et du secteur. Cette plate-forme pourrait également faciliter le travail des fondations dans l'élaboration de rapports sur les critères essentiels de subventions « standards ».
→ Période : d'ici 5 ans
- Étendre la cartographie des fondations de Genève à toute la région lémanique.
→ Période : d'ici 2-3 ans
- Approfondir les recherches sur la transparence des fondations dans le contexte suisse, afin d'influencer les politiques et les pratiques.
→ Période : immédiate

Les acteurs les plus concernés

Ces recommandations pourraient être mises en œuvre par un prestataire à but non lucratif et nouvellement formé (affilié à un prestataire de plate-forme internationale), travaillant en collaboration avec des organisations du secteur lémanique et les autorités cantonales, ou en tant que nouvelle unité du GCP et / ou du CEPS.

PROCHAINES ÉTAPES

Les gouvernements de Genève et de Vaud pourraient partager les meilleures pratiques en matière de cartographie des fondations, le GCP pourrait ajouter un volet de recherche sur la transparence des fondations, et la coalition potentielle de bailleurs de fonds pourrait prendre en charge la définition d'une nouvelle plate-forme de données pour le secteur.

Références et exemples à suivre

Pour améliorer l'information publiquement disponible, il existe déjà en Suisse une référence et un précédent. Le rapport annuel de SwissFoundations / CEPS de 2016 sur les fondations suisses a divulgué des données relatives aux actifs et aux dépenses de 1'288 fondations enregistrées en Suisse orientale (cantons d'Appenzell Rhodes-Extérieures, de Saint-Gall, de Thurgovie et du Tessin) pour les années 2010 à 2013.²⁵ Cela ne représenterait toutefois qu'une toute première étape, puisque dans d'autres juridictions des rapports similaires sont beaucoup plus exhaustifs et s'étendent aux subventions individuelles et aux bénéficiaires.

Au Royaume-Uni par exemple, 360Giving Standard fonctionne comme un standard neutre de données, qui a déjà permis à plus de 100 organisations de publier des données sur leurs subventions dans un format ouvert et normalisé. Le pôle fournit des services supplémentaires, tels que 360Insights, qui permet d'accéder à des données de financement permettant une prise de décision plus avisée, ainsi que Beehive, un système de mise en relation de financement en ligne.

Citons aussi la Global Philanthropic Data Charter 2017, qui aide les organisations à mesurer et à partager ouvertement des données. Cette charte suggère comment le partage de données favorise l'octroi de subventions en éclairant la prise de décision, en améliorant la compréhension et les informations disponibles, en encourageant la collaboration et en donnant plus de visibilité.²⁷ Bien entendu, toute norme volontaire dépendrait entièrement de la bonne volonté des fondations (et / ou de la pression des pairs) pour s'implanter en Suisse. Il est par conséquent recommandé que les partisans de toute tentative de promouvoir une norme volontaire assurent que plusieurs grandes fondations influentes soient, avant même de poursuivre, des promoteurs.

5

Recommandation

Accélérer la croissance des fondations abritantes et étudier la nécessité d'une fondation territoriale

Action volontaire et structurelle, facilité de mise en œuvre moyenne et délai à moyen terme



Pour influencer la culture du don dans la population en général, réduire le nombre de constitutions de fondations (en proposant une alternative aux fondations de petite taille), réduire les coûts, augmenter le professionnalisme et l'efficacité, encourager les collaborations locales et partenariats entre fondations et institutions locales, les experts et personnes interrogées recommandent les actions suivantes :

- Approfondir le partenariat entre les autorités de surveillance (dans leur fonction consultative), les fondations abritantes et les conseillers professionnels (juridiques et fiscaux) qui travaillent avec de nouveaux fondateurs, afin d'accélérer le transfert des plus petites fondations vers des structures abritantes.
→ Période : d'ici 2-3 ans
- Pour faciliter et rendre plus efficace la participation citoyenne dans les causes locales, étudier la nécessité et la viabilité d'une fondation communautaire/territoriale lémanique destinée au grand public, et qui souhaite répondre aux besoins locaux. Bien que des bailleurs de fonds « grand public » tels que la Chaîne de Bonheur existent et rencontrent un succès incontestable, une nouvelle fondation communautaire ou territoriale pourrait encore renforcer les capacités. Une telle entité serait à même de stimuler la formation et d'abriter des alliances locales, servant de base solide pour stimuler les efforts des multiples acteurs locaux. Il serait également important de renforcer la capacité d'une telle fondation territoriale à comprendre les besoins locaux en la reliant aux groupes d'intérêts locaux. Cette structure représenterait une nouvelle entité ou serait intégrée aux structures abritantes existantes, et exigerait beaucoup de soutien et de coordination du secteur public. La première étape est une étude de faisabilité.
→ Période : 5-10 ans

Références et exemples à suivre

Les meilleures pratiques en matière de fondations communautaires (ou territoriales) sont bien étudiées au niveau international, et leur pertinence pour la Suisse a été soulignée en 2015 par Avenir Suisse.²⁸ Les associations de fondations communautaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, entre autres, fournissent de nombreux outils et conseils à ceux qui cherchent à créer une fondation communautaire ou territoriale. CFLeads et CFInsights sont des centres de connaissances de terrain, fournissant un réseau solide pour l'excellence des fondations communautaires. D'autres exemples tels que la Community Foundation for Northern Ireland (Fondation Communautaire pour l'Irlande du Nord) illustrent également la manière dont les fondations communautaires mettent un œuvre une approche coordonnée et globale du développement régional.

Acteurs les plus concernés

La première recommandation pourrait être menée par les fondations abritantes locales et les gouvernements cantonaux. La fondation territoriale lémanique aurait besoin de l'appui collectif de tous les acteurs locaux et pourrait prendre la forme d'une alliance de fondations, d'autorités cantonales et d'experts en fondations communautaires.

PROCHAINES ÉTAPES

Les fondations abritantes, les autorités et les intermédiaires (juridiques) doivent se réunir pour trouver des moyens d'accélérer le transfert des fondations de petite taille vers des structures abritantes et familiariser certains donateurs à ces structures pour qu'ils les adoptent. Si une étude de faisabilité est concluante, la prochaine étape pour une fondation territoriale consisterait à établir son plan d'activités, en étroite collaboration avec les parties prenantes du secteur et avec le soutien de la nouvelle coalition de bailleurs de fonds.

6

Recommandation

Harmoniser meilleures pratiques et procédures cantonales et continuer à améliorer les incitations

Type d'action
Structurelle

Facilité d'exécution
Faible

Période
>5 ans

Action principalement structurelle avec mise en œuvre complexe et sur une plus longue période

Pour soutenir le contexte réglementaire, ainsi que les compétences et la diversité du conseil de fondation et du personnel, les experts et répondants à l'enquête recommandent les actions suivantes :

- Aligner les autorités de surveillance à Genève et à Vaud (et idéalement les autorités fédérales de surveillance) sur leurs pratiques.

→ Période : 5 ans minimum, voire plus.
Exemples :

- Harmoniser le choix / la définition et l'application de facteurs qualitatifs et quantitatifs
- Aligner les critères de risque afin de partager les besoins de développement du secteur
- Partager les informations recueillies sur les fondations d'utilité publique
- Coordonner les pratiques via des réunions régulières
- Soutenir les priorités de développement et la visibilité du secteur

- Aligner les pratiques des autorités fiscales des deux cantons. Les domaines d'harmonisation pourraient inclure le système du « guichet unique » du canton de Vaud, la possibilité pour les fondations d'exercer des activités à l'étranger et/ou les conditions d'indemnisation et de rémunération des membres du conseil de fondation. Les cantons pourraient également informer davantage les spécialistes des différences de pratiques en matière de réglementation lors d'une conférence annuelle au cours de laquelle les deux autorités pourraient échanger idées et commentaires avec des professionnels du secteur.

→ Période : d'ici 2-3 ans

- Alternativement, pour couvrir tout ce qui précède, les cantons pourraient établir un « concordat inter-cantonal » et ainsi créer un ensemble commun de règles locales. Cela permettrait de formaliser l'harmonisation des pratiques des autorités cantonales et d'améliorer le traitement fiscal des entités locales à but non lucratif.

→ Période : d'ici 2-3 ans

Comme décrit dans l'analyse, l'état actuel de la réglementation fiscale et d'autres mesures destinées à encourager et à faciliter la philanthropie est positif, mais pas idéal. Cela est dû en particulier aux restrictions appliquées par les autorités fiscales en matière d'exonération fiscale. Les experts fiscaux consultés recommandent aux autorités fiscales d'adapter leurs

pratiques à l'évolution des besoins et des attentes des entités à but non lucratif en :

- Encourageant les fondations à s'autofinancer (via leur propre activité commerciale) via la suppression de la condition de neutralité concurrentielle vis-à-vis des entités à but lucratif des critères d'exonération fiscale.

→ Période : d'ici 2-3 ans

- Incitant les entreprises à consacrer une partie de leurs actifs et de leurs profits au bien public (comme par exemple en investissant dans l'évolution de leurs activités principales vers la création de valeur durable).

→ Période : d'ici 2-3 ans

- Permettant aux membres du conseil d'administration d'avoir une rémunération appropriée qui tienne compte de leurs responsabilités et de leurs compétences.

→ Période : d'ici 2-3 ans

Références et exemples à suivre

Des références relatives aux contextes fiscaux des deux cantons ont été fournies dans le **Chapitre 3** ci-dessus, sous l'indicateur 1.4.

Les acteurs les plus concernés

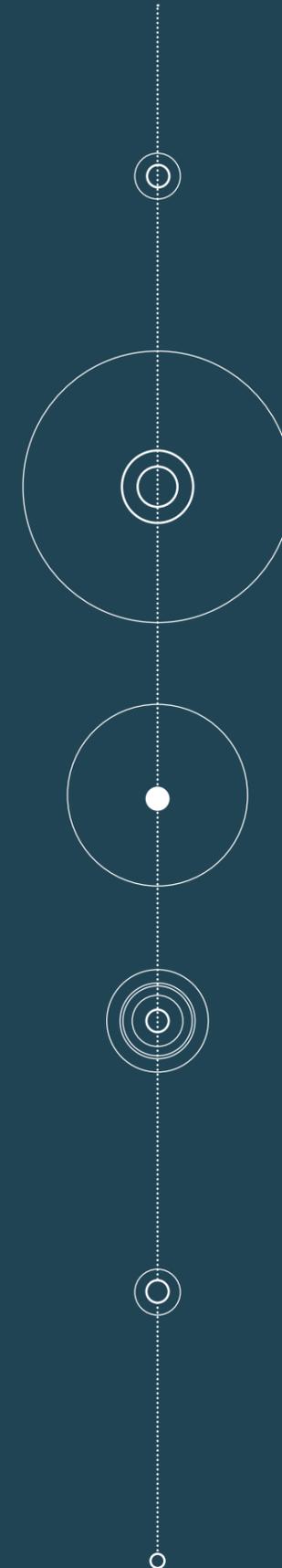
Cette recommandation devrait par définition être mise en œuvre par les autorités cantonales, qui pourraient solliciter le concours des milieux universitaires et des associations de fondations.

PROCHAINES ÉTAPES

Constituer un groupe de travail entre les autorités fiscales et de surveillance des deux cantons, le GCP, SwissFoundations, proFonds et des experts juridiques bénévoles, afin de réfléchir à l'analyse et de définir une feuille de route pour les consultations et les adaptations éventuelles.

C'est donc ici, avec ce chapitre consacré à nos recommandations, que cette étude se termine. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site Web de l'étude : www.philanthropic-vitality.ch

Les lecteurs intéressés par une analyse plus complète et des informations supplémentaires sur la méthodologie de l'étude sont invités à se reporter aux annexes.



«La vitalité philanthropique est un concept systémique qui utilise des données quantitatives et qualitatives pour évaluer l'état d'un groupe philanthropique et définir des stratégies efficaces pour son amélioration permanente.»

ANNEXES



ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

MESURER LA VITALITÉ PHILANTHROPIQUE: UNE TRIPLE APPROCHE

Dès l'instant où nous avons entamé nos recherches sur les indicateurs de la vitalité d'un écosystème philanthropique, il est rapidement apparu évident qu'une approche multiple serait nécessaire. Une telle approche nous permettrait de développer une méthodologie à la fois rigoureuse et pratique qui, sur la base d'une « recherche-action », donnerait lieu à des recommandations pertinentes.

Pour commencer, la « vitalité philanthropique » est un concept peu répandu. Il était donc souvent nécessaire de rechercher et d'utiliser des données collectées à d'autres fins, toutes ne répondant pas nécessairement à nos besoins. En outre, la nature hautement fédérale et décentralisée du gouvernement et de la surveillance des fondations en Suisse signifie que les deux cantons pris en compte par cette étude ne collectent pas toujours les mêmes données ou ne les rapportent pas de la même façon, ce qui complique davantage la recherche. La partie quantitative de l'étude représente notre meilleure tentative de compiler une évaluation représentative et informative.

L'un des défis inhérents aux données quantitatives est qu'elles rendent compte de résultats obtenus ou d'indicateurs différés, alors que nous nous intéressons à la fois à l'état du monde d'aujourd'hui et à ce qu'il deviendra dans le futur. Il était donc nécessaire d'envisager aussi des indicateurs plutôt tournés vers le futur. Par conséquent, très vite, nous avons décidé de compléter les données quantitatives par les résultats qualitatifs d'une enquête menée auprès des acteurs du secteur philanthropique dans les deux cantons. L'un des objectifs essentiels de l'étude étant d'engager les acteurs du secteur philanthropique à relever les défis auxquels ils sont confrontés au quotidien, l'intégration d'un grand nombre de contributions directes de ces mêmes acteurs a permis à l'étude de rester aussi pertinente que possible et de mettre en évidence les problèmes émergents. L'enquête a été distribuée non seulement au personnel et aux conseils de fondations, mais également à un large éventail d'intermé-

diaires et de prestataires de services, notamment des consultants, des avocats, des comptables et plusieurs autres personnes ayant affaire régulièrement à la philanthropie. La troisième composante de l'étude est née du fait que le secteur philanthropique est censé servir l'intérêt public, mais est néanmoins souvent mal compris et peut parfois même susciter la méfiance du grand public. Nous avons donc décidé de commander une enquête représentative auprès de 310 habitants des cantons de Genève et de Vaud, dans laquelle les personnes interrogées étaient amenées à répondre à une série de questions quant à leur compréhension et leur confiance dans les fondations. En plus de fournir un instantané précieux de l'opinion publique actuelle, les résultats peuvent être utilisés pour comparer de futures itérations de cette étude et ainsi apprécier l'évolution favorable ou non des opinions.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SIX CATEGORIES DE VITALITÉ

Le tableau suivant donne un aperçu succinct des indicateurs. Il contient la description des indicateurs; le résumé de leur pertinence issu de l'avis de spécialistes, d'articles et d'études; la méthode de mesure choisie pour l'évaluation de chaque indicateur; les sources de données; et, surtout, la ou les question(s) associée(s) dans les sondages d'opinion publique et de perception des différents acteurs.

Tableau 2: Récapitulatif des six catégories de vitalité >>



CADRE RÉGLEMENTAIRE

INDICATEUR	PERTINENCE	MESURE	SOURCES D'INFORMATION	SONDAGE D'ACCORD / PAS D'ACCORD
1.1 Nouveaux enregistrements et aide à l'enregistrement	Les nouvelles inscriptions indiquent un élan positif pour la philanthropie; les avis consultatifs des autorités de surveillance sont utiles aux fondations	Nombre de nouvelles inscriptions (et liquidations) aux niveaux cantonal et fédéral à GE et VD (2014-2018); % bénéficiant d'un service de préavis (2018)	CEPS Bâle. Autorités cantonales de surveillance de GE & VD. Autorité fédérale de surveillance	Les conseils apportés par l'autorité de surveillance lors de la procédure de préavis sont utiles aux fondateurs pour la réalisation de leurs projets.
1.2 Apprendre de la surveillance des fondations	Les critères représentent les facteurs de risque pour l'efficacité de la fondation; les résultats recueillis donnent un aperçu des besoins de développement du secteur	% de fondations sous surveillance, signalées pour tout critère de risque; Top 3-5 des risques par % de fondations à risque	Autorités cantonales de surveillance à GE & VD. Autorité fédérale de surveillance	Le contrôle des autorités de surveillance aide les fondations d'utilité publique à mieux gérer les risques
1.3 Obligation de rapports publics	Les rapports destinés au public encouragent une gouvernance efficace, l'apprentissage, l'octroi de subventions, l'utilisation de ressources, la collaboration et la visibilité	La communication publique des actifs, des dépenses et des activités propres à une fondation est-elle obligatoire? (Oui/Non)	Analyse du régime juridique; Code Suisse des Fondations (volontaire)	La publication de données portant sur le patrimoine, dépenses et activités des fondations (aujourd'hui volontaire et non-obligatoire) contribue à augmenter la vitalité et l'utilité publique des fondations
1.4 Mesures incitatives pour les dons philanthropiques et la création de fondations	La philanthropie est motivée par l'accomplissement personnel et les avantages fiscaux; les incitations fiscales influent davantage sur le montant donné que sur la propension à donner	Compilation des principales caractéristiques du régime juridique et fiscal influençant positivement et négativement la philanthropie et l'examen par des experts juridiques	Recherche documentaire de régimes juridiques et fiscaux fédéraux et cantonaux; entretiens d'experts	De façon générale, le régime fiscal encourage le secteur philanthropique



CAPITAL DES FONDATIONS

PERTINENCE

MESURE

SOURCES
D'INFORMATIONSONDAGE
D'ACCORD /
PAS D'ACCORD

INDICATEUR

2.1

Création locale de richesse

La création de richesses privées soutient la croissance des dons philanthropiques (y compris par le biais de fondations); le transfert de richesse générationnel conduit également à doter de (nouvelles) fondations

Création de richesse à GE/VD et en Suisse (tendance sur 5 ans)

Nombre de millionnaires par rapport aux autres cantons

Statistiques nationales; Statista

S/O

2.2 - 2.4

Niveau et augmentation du nombre, des actifs et des dépenses des fondations (enregistrées aux niveaux cantonal et fédéral)

Avoir des statistiques sectorielles communes dans les pays où les rapports sont obligatoires permet de comprendre l'ampleur, la vitalité et l'impact de la philanthropie institutionnelle

Croissance sur 5 ans (2014-2018) pour les fondations enregistrées aux niveaux cantonal et fédéral à GE & à VD;

Enquêter plus sur des fondations aux actifs > CHF 10 M

Autorités de surveillance des cantons de Genève et Vaud, CEPS Bâle

S/O

2.5

Effectif et diversité des membres du conseil de fondation et du personnel

La diversité des membres du conseil de fondation et du personnel facilite l'innovation, apporte de nouvelles perspectives, élargit les réseaux et augmente la réactivité et l'impact de la communauté

Analyse de la diversité du conseil de fondation et du personnel, à commencer par la diversité de genre disponible dans les informations du registre

CEPS Bâle

De manière générale, la composition des conseils de fondation est diversifiée (genre, âge, etc.)

Les membres des conseils de fondation ont des compétences et expériences professionnelles pertinentes par rapport à la mission de leur fondation

Le personnel des fondations est adéquatement composé d'équipes diversifiées

(Les fondations ont communiqué leurs propres données)



CONFIANCE DU PUBLIC

PERTINENCE

MESURE

SOURCES
D'INFORMATIONSONDAGE
D'ACCORD /
PAS D'ACCORD

INDICATEUR

3.1

Nature de la couverture médiatique du secteur philanthropique

Les médias ont une grande influence sur la confiance au secteur et sur l'engagement des donateurs

Ratio d'articles couvrant la philanthropie et les fondations d'utilité publique en % (par rapport à la totalité des articles); ratio d'articles positifs et négatifs; raisons les plus communes pour couverture négative

Recherche d'articles SwissDox (médias de la Suisse romande) 2017-2019

Les médias locaux informent adéquatement le public sur le milieu philanthropique

3.2

Propension du grand public au don

La culture du don diffère profondément d'un pays à l'autre, ce qui influence le niveau de don

Participation du grand public au don et bénévolat; taille moyenne des dons en Suisse romande (GE & VD pour le volontariat) par rapport à la moyenne nationale

Swiss Fundraising, Office fédérale de la statistique, Enquête suisse sur la population active (ESPA), module sur le bénévolat

Les donations individuelles sont perçues et valorisées par le public

Le bénévolat est perçu et valorisé par le public

3.3

Compréhension et confiance de la population en général dans les fondations d'utilité publique

La compréhension mène à la confiance; la confiance influence la croissance, la qualité, et la diversité de l'action philanthropique

SONDAGE DES EXPERTS DU SECTEUR:
En général, le public accorde sa confiance aux fondations (d'accord / pas d'accord)

SONDAGE D'OPINION PUBLIQUE:
Selon vous, qu'est-ce qu'une fondation d'utilité publique? (question ouverte)

Dans quelle mesure est-ce que vous êtes d'accord avec l'affirmation suivante? Les fondations oeuvrent pour l'intérêt public dans la région lémanique.

Avez-vous connaissance d'une contribution spécifique faite par une fondation d'utilité publique dans la région lémanique? (question ouverte)

Voici une liste d'institutions. Dans quelle mesure faites-vous confiance à chacune d'entre-elles pour agir de façon juste dans la région lémanique, sur une échelle de 1 à 9, où 1 signifie que vous ne lui faites « pas du tout confiance » et 9 signifie que vous lui faites « largement confiance »? Institutions: ONGs, entreprises, gouvernement, médias, et fondations d'utilité publique.



INTERMÉDIAIRES



INDICATEUR

4.1

Niveau et augmentation du nombre de membres de fondations dans les associations

Les réseaux philanthropiques organisés augmentent la capacité du secteur (professionnalisme, connaissances et compétences), ainsi que son impact, réduisant son morcellement et facilitant la promotion de l'apprentissage entre pairs.

Augmentation du nombre d'adhésions (2012-2018); taux d'adhésion parmi les fondations de la région; augmentation du personnel des associations (2012-2018) pour la Suisse romande

SwissFoundations; proFonds; AGFA

(Swiss Fundraising, ZEWO pour les fondations opérationnelles)

S/O

4.2

Niveau et augmentation des fonds dans les intermédiaires philanthropiques abritants

Les fonds abrités aident les philanthropes de taille modeste à gérer la lourdeur administrative et financière liée à la gestion professionnelle des fondations institutionnelles

Croissance des fonds gérés et des déboursments (2014-2018); nombre des fonds comme % du total des fondations à GE & VD

Fondation Philanthropia, Swiss Philanthropy Foundation (Ceres et autres structures émergentes)

S/O

4.3

Niveau et augmentation de la capacité de recherche et d'enseignement philanthropiques

L'enseignement philanthropique dans des institutions universitaires (ou autres) favorise la croissance, la qualité et la diversité du secteur philanthropique

Augmentation sur 3 ans (2016-18) de la capacité d'enseignement (nombre de cours, d'étudiants, de professeurs, de post-doctorants); capacité de recherche (nombre de publications et d'articles en attente de financement); événements (nombre d'événements et de partenaires dans des fondations)

GCP-UNIGE, IMD (et collaborateurs professionnels)

S/O

4.4

Niveau de et augmentation du conseil juridique et philanthropique qualité du prestataire de service

Les services améliorent l'efficacité organisationnelle et la réactivité administrative

Augmentation de la capacité du personnel engagé auprès des usagers des fondations locales (2014-2018)

Enquête auprès des prestataires de services professionnels

Utilisez-vous les services d'un intermédiaire ou prestataire de service local pour le fonctionnement quotidien de votre fondation? (oui/non/SO)
Si oui, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de leurs services (échelle de Likert)?
Si oui, veuillez indiquer les noms des 3 prestataires, conseillers, ou consultants que vous contractez le plus souvent.



REDEVABILITÉ



INDICATEUR

5.1

Présence en ligne des fondations

La transparence des fondations est une tendance générale et encourage la confiance (Chapitre 1). C'est un principe essentiel du Code Suisse des Fondations

% des fondations enregistrées à GE & VD dotées de sites internet

Base de données des fondations DDE (Genève) et AS-SO (Vaud); recherche documentaire

Les fondations sont présentes ou visibles sur Internet

5.2

Information sur les missions et stratégies

La redevabilité est enracinée dans le respect du public et cherche à clarifier ce que les institutions tentent de faire et pourquoi elles essaient de le faire

% de fondations dotées de site Web avec 0: uniquement une déclaration de mission; 1: domaines cibles et quelques indications d'activités; 2: clarté sur les résultats recherchés; 3: théories du changement / modèles logiques et projections des résultats et impacts

Analyse des sites internet et des rapports des fondations (150 à GE & VD)

Les fondations publient des informations appropriées sur leur mission et stratégies

5.3

Information sur les méthodes d'évaluation

Évaluer et apprendre de ses propres activités conditionnent la capacité d'une fondation à remplir sa mission

% de fondations dont le site Web a 0: aucun bilan d'autoévaluation; 1: évaluations mentionnant certains critères de procédure ou de résultats; 2: le signalement de subventions spécifiques, de témoignages d'impacts concrets et/ou de participation dans un système d'accréditation; 3: évaluations de ce qui n'a pas fonctionné et les changements de stratégie qui en ont découlé

Analyse des sites Web et des rapports des fondations (150 à GE & VD)

Les fondations publient une analyse appropriée de leur impact

5.4

Information sur l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance et la planification

La confiance et l'efficacité dans les fondations dépendent de l'accord avec les principales parties prenantes sur les valeurs spécifiques apportées à la société

% de fondations dont le site Web a 0: pas de mention de l'intégration des parties prenantes; 1: évidence des recherches sur les problèmes clés; 2: avis des bénéficiaires inclus dans des commentaires et/ou feedback; 3: intégration formelle des bénéficiaires dans des conseils consultatifs ou des consultations régulières

Analyses des sites Web et des rapports des fondations (150 à GE & VD)

Les parties prenantes des fondations influent sur les décisions clés de programmes/projets (par exemple: à travers des consultations des bénéficiaires ou des retours d'information)



COLLABORATION

PERTINENCE

MESURE

SOURCES
D'INFOR-
MATIONSONDAGE
D'ACCORD /
PAS D'ACCORD

INDICATEUR

6.1

Force des collaborations intersectorielles et entre pairs dans le canton

Les réseaux de fondations qui collaborent pour la collecte de fonds ou l'octroi de subventions peuvent renforcer la contribution du secteur, en particulier autour de problèmes plus complexes et à plus grande échelle

Identification de collaborations intersectorielles / entre pairs opérant à GE & VD, et évaluation des conditions essentielles pour un impact collectif (oui / non) : programme commun d'objectifs clairs ; activités de consolidation mutuelle vs un projet commun ; partage des mesures ; capacité organisatrice et administrative ; communications précises

Recherche documentaire ; sondage auprès des parties prenantes

Auriez-vous un exemple de collaboration entre une ou plusieurs fondations et des autorités locales (partenariat public-privé) au service de l'intérêt général ? (Oui / non / S/O) Si oui, dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace ? (Échelle de Likert)

6.2

Force des partenariats entre fondations et institutions locales

Le financement des institutions locales majeures par des fondations locales indique un écosystème dynamique de partenariat local

Sélection d'institutions majeures à but non lucratif à GE & VD et analyse du pourcentage de leurs financements provenant de fondations (locales)

Recherche documentaire ; sondage des institutions majeures

S/O

Chacun des indicateurs énumérés ci-dessus a été évalué quantitativement et qualitativement : le résultat devait ensuite être évalué comme positif ou négatif pour la promotion de la vitalité du secteur. Par exemple, le niveau de diversité observé au sein des conseils, ou le nombre de plateformes collaboratives identifiées, correspond-il aux ambitions du secteur ? Le comité de pilotage du projet a construit un consensus autour de trois notations possibles : trois étoiles ★ ★ ★ pour « élevé », deux étoiles ★ ★ pour « modéré » et une étoile ★ pour « faible ». Ces trois notations ont été appliquées aux analyses quantitatives et qualitatives. Concernant l'enquête de perception qualitative, les notations ont été attribuées de la façon suivante : score « élevé » lorsque plus de 50% des répondants étaient tout à fait d'accord ou d'accord, « faible » lorsque plus de 50% des répondants étaient en désaccord ou tout à fait en désaccord, et « modéré » pour les résultats intermédiaires. Lorsque les résultats qualitatifs et quantitatifs pour le même indicateur différaient, l'équipe du projet a attribué un classement global pour l'indicateur au cas par cas, en tenant compte du raisonnement et des données se rapportant à chacune des deux notations.

Indépendamment des notations proposées, nous encourageons tous les acteurs du secteur à interpréter eux-mêmes le résultat de chaque indicateur et à agir là où ils voient le plus d'opportunités de développement d'après leurs propres performances.

MÉTHODOLOGIE DE SONDAGE D'OPINION PUBLIQUE

En raison du manque de données disponibles sur la confiance du public et la compréhension générale des fondations d'utilité publique, le LINK Institut a été invité à mener une enquête d'opinion publique auprès de la population genevoise et vaudoise, à partir d'un pool de 27'000 répondants potentiels âgés de 15 à 79 ans. L'échantillon représentatif final comprenait 310 personnes et, comme indiqué dans le texte de

l'étude principal, la marge d'erreur pour l'ensemble des résultats de l'enquête est de +/- 5,7%.

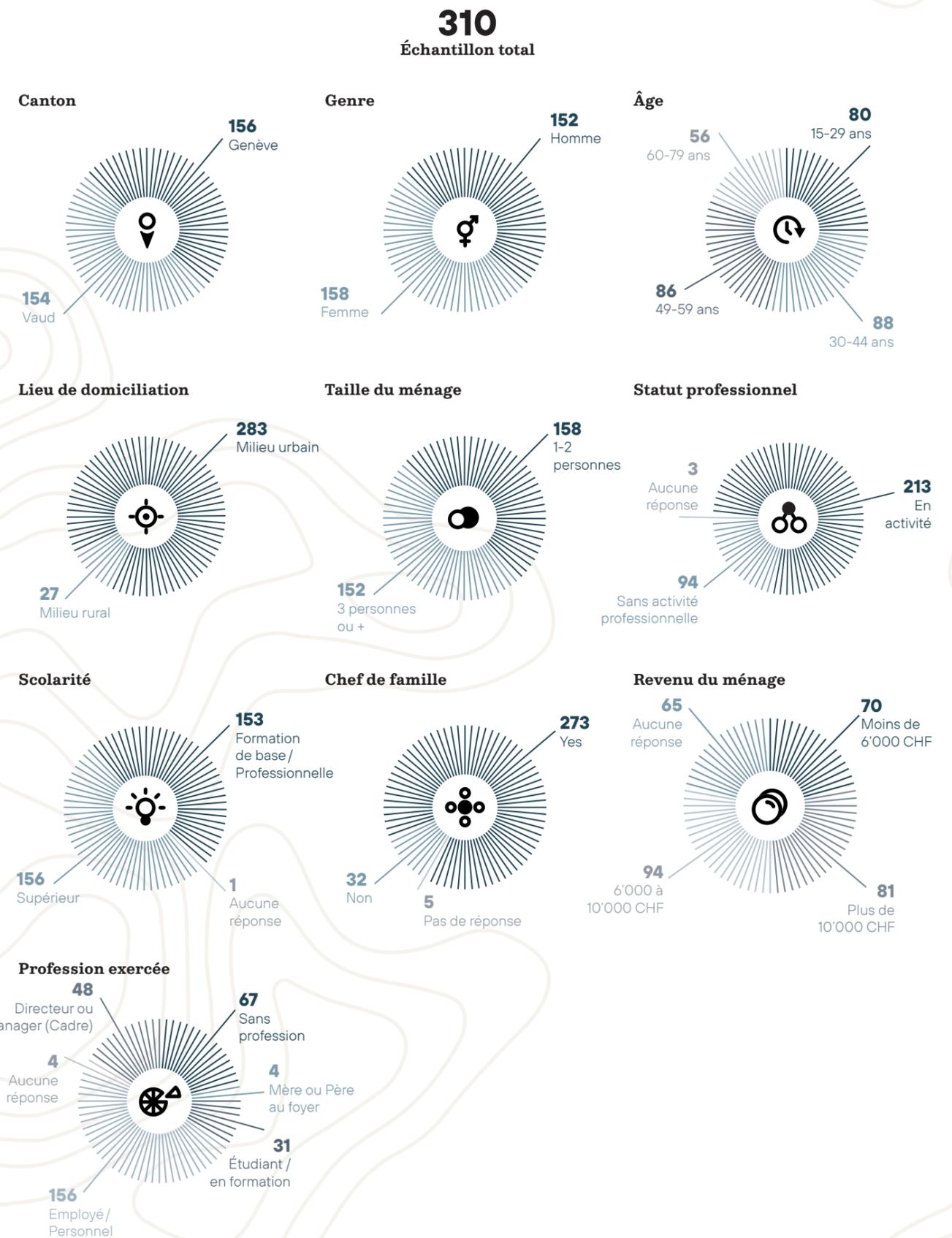
Les statistiques descriptives de l'échantillon sont représentées sur le **Graphique 12**. Les questions posées aux personnes interrogées sont indiquées sur le **Graphique 11**.

Graphique 11: Questionnaire du sondage du LINK institut

Questions

- 1 Selon vous, qu'est-ce qu'une fondation d'utilité publique?
- 2 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante: Les fondations œuvrent pour l'intérêt public dans la région lémanique.
- 3 Avez-vous connaissance d'une contribution spécifique faite par une fondation d'utilité publique dans la région lémanique?
- 4 Voici une liste d'institutions. Dans quelle mesure faites-vous confiance à chacune d'entre-elles pour agir de façon juste dans la région lémanique, sur une échelle de 1 à 9, où 1 signifie que vous ne lui faites «pas du tout confiance» et 9 signifie que vous lui faites «largement confiance»? Institutions: ONG, entreprises, gouvernement, médias, fondations d'utilité publique.

Graphique 12: Statistiques descriptives de l'échantillon du sondage d'opinion publique à Genève et Vaud



Source: LINK Institut

MÉTHODOLOGIE POUR ALLER DE L'AVANT: POSSIBLES AMÉLIORATIONS POUR DE FUTURES ÉTUDES

ÉLARGIR LE GROUPE DE PARTENAIRES

L'élargissement du groupe de partenaires pour les prochaines études pourrait encore renforcer les évaluations de la vitalité. Cet exercice a déjà bénéficié de contributions extraordinaires. Le Département du Développement Economique (DDE) de Genève a diffusé ses efforts de recensement des fondations, ce qui a permis d'accélérer notre analyse de la présence en ligne et des pratiques en matière de responsabilisation. Les autorités genevoise et vaudoise de surveillance des fondations ont mis à disposition de nouvelles données sur les actifs des fondations ainsi que sur les principaux risques résultant de leur devoir de surveillance. Le CEPS a également permis l'accès à sa base de données sur les fondations, partageant de nouvelles informations sur les effectifs et la diversité des membres des conseils de fondation et du personnel. De nombreux intermédiaires (cf. la liste complète sous l'indicateur 4.4 dans l'Annexe 2) se sont également montrés très disposés à partager des informations sur l'augmentation de leurs capacités au cours des dernières années. Plusieurs experts juridiques et fiscaux se sont d'ailleurs prononcés sur le contexte réglementaire. SwissFoundations et proFonds, ainsi que la Fondation Lombard Odier, le GCP, FSG et la DDE, ont envoyé l'enquête de perception à leurs contacts, donnant ainsi l'occasion à plus de 500 représentants de fondations et autres acteurs d'évaluer le secteur.

Un tel groupe de partenaires pourrait devenir encore plus inclusif à l'avenir. En premier lieu, si l'espace géographique de l'étude s'élargit, la représentation gouvernementale devrait s'élargir proportionnellement aux niveaux cantonal et fédéral.

Nous pourrions également imaginer un examen conjoint des contextes juridiques et fiscaux entre

experts et autorités. L'intégration accrue de partenaires habituels, tels que les autorités de surveillance fédérales, ainsi que le nombre d'intermédiaires (tels que AGFA), dans la production de rapports publics et les analyses de risque, pourraient également contribuer à consolider les prochaines éditions de l'étude. Nous souhaiterions également que davantage de bailleurs de fonds soutiennent et guident ce travail, cette initiative pilote nécessitant des dons en nature de la part de tous les membres du comité de pilotage et de l'équipe de projet.

RENFORCER LES PREUVES

La possibilité d'améliorer l'accès aux données essentielles dépend de la composition et du niveau de confiance dans le groupe de partenaires, comme indiqué dans nos principales recommandations. Les autorités de surveillance des fondations, surtout si coordonnées aux niveaux cantonal et fédéral, pourraient fournir de nouveaux registres d'informations collectives, incluant alors les dépenses des fondations. Bien entendu, cela nécessiterait des ressources appropriées, même si des partenariats avec le CEPS et le GCP pourraient être mis à profit pour en réduire les besoins. Comme mentionné ci-dessus, nos analyses du cadre réglementaire auraient été plus solides si nous avions pu consulter les autorités fiscales aux niveaux cantonal et/ou fédéral. Les fondations elles-mêmes deviendront probablement des sources de données de plus en plus importantes: à mesure que de nouvelles fondations rejoindront le mouvement mondial sur la transparence philanthropique, les analyses sectorielles de nos nombreux indicateurs seront alors de plus en plus solides. Enfin, nous sommes certains que la pertinence et l'utilité des évaluations sectorielles ne manqueront pas de convaincre les acteurs du secteur et que les taux de réponses au cours des prochaines enquêtes de perception seront de ce fait plus élevés.

Certains domaines substantiels de l'étude pourraient également être étendus à l'avenir si d'autres données étaient disponibles:

- L'analyse de la composition et des compétences du personnel et des membres des conseils de fondation, qui pourrait aider à orienter les priorités éducatives des centres universitaires et des associations de fondations en mettant en évidence les capacités existantes du secteur;
- Les habilités du personnel des intermédiaires, ainsi que les services les plus souvent prêtés;
- Les domaines clés d'intervention des fondations et leurs allocations différentielles de ressources suivant différents thèmes; et
- Les zones géographiques d'activité des fondations; sachant qu'elles évoluent fréquemment, cela permettrait de comprendre si, comme beaucoup en formulent l'hypothèse, les philanthropes dans la région lémanique sont plus actifs à l'international que leurs homologues dans d'autres régions suisses.

OPTIONS DE DÉVELOPPEMENT MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif principal de l'étude était de créer une méthodologie qui puisse être reproduite périodiquement et ainsi engendrer de nouvelles actions visant à stimuler la vitalité du secteur. Idéalement, cette même méthodologie serait facilement transférable à d'autres régions de la Suisse et pourrait servir d'exemple à d'autres pays.

Pour les futures éditions de cette évaluation, il conviendra de travailler avec (la plupart de) ces mêmes indicateurs à des fins de comparaison, tout en restant alerte à de nouveaux ajouts afin de couvrir d'autres domaines d'investigation. Deux possibilités évidentes de développement méthodologique se sont déjà présentées, en plus des points déjà mentionnés ci-dessus. Premièrement, bien que des experts et/ou des publications aient corroboré l'intégration de l'ensemble des indicateurs choisis dans l'étude finale, les niveaux et l'amplitude des éléments à l'appui disponibles varient d'un indicateur à l'autre. Dans une prochaine étude, on pourrait d'abord consacrer plus de temps à la recherche, et ainsi confirmer ou remettre en question certains des indicateurs les moins probants. Par ailleurs, les retours sur cette première étude et les réactions des différents acteurs du secteur fourniront des informations utiles pour la prochaine sélection d'indicateurs.

Deuxièmement, une toute nouvelle catégorie ainsi que de nouveaux indicateurs pourraient être développés pour se concentrer sur les perspectives des bénéficiaires du secteur philanthropique. Ces indicateurs seraient à même d'examiner les expériences vécues par les bénéficiaires lorsqu'ils interagissent avec les fondations, le degré auquel les exigences des fondations en matière de suivi des subventions sont onéreuses pour les bénéficiaires, ainsi que les difficultés que les bénéficiaires rencontrent pour trouver des fondations partenaires, ou tout autre problème pertinent. Malgré sa pertinence évidente, le point de vue des bénéficiaires n'a pas été inclus dans la présente analyse en raison de contraintes en termes de temps et de ressources.

PLANIFIER UN ÉLARGISSEMENT GÉOGRAPHIQUE EFFICACE TENANT COMPTE DES RETOURS D'EXPERIENCE

Tout prochain élargissement de la portée géographique de l'étude en Suisse dépendra de plusieurs facteurs. Pour commencer, la compétence linguistique sera naturellement primordiale si l'étude doit s'étendre considérablement vers l'Est. Un autre élément essentiel pour que l'étude soit fructueuse sera la consultation préalable de toutes les parties prenantes, notamment les types d'organisations énumérés ci-dessus en tant que sources principales d'information. L'objectif d'une telle consultation serait de créer un consensus, de susciter l'enthousiasme pour le processus et d'établir les conditions de partage de données, ce qui est

toujours plus délicat à faire une fois le projet en cours.

En résumé, nous pensons que l'état actuel de la méthodologie et de l'objet de l'étude a un pouvoir considérable, nous ayant permis de fournir des informations précieuses pour évaluer l'état de la vitalité philanthropique dans les deux cantons étudiés. Néanmoins, l'étude actuelle ne devrait pas être considérée comme un aboutissement en termes de développement méthodologique, mais plutôt comme un point de départ, initiant une réflexion sur comment évaluer de façon rigoureuse et pratique la vitalité philanthropique.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DES INDICATEURS RESTANTS

La méthodologie d'étude systémique a abouti à une très grande richesse de résultats. Pour assurer la concision et la lisibilité de l'étude, le corps du texte s'est donc concentré sur des informations nouvelles ou particulièrement pertinentes pour l'action. L'annexe présente ainsi les résultats des indicateurs restants (en gras dans le **Graphique 13**), lesquels furent peu concluants ou conformes aux idées reçues sur le secteur philanthropique lémanique.

Nous les rapportons ici à la fois par souci d'exhaustivité, et parce qu'ils peuvent présenter un intérêt au lecteur spécialisé.

Graphique 13: Résumé des résultats de l'évaluation





LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

1.1 NOUVEAUX ENREGISTREMENTS ET AIDE À L'ENREGISTEMENT

NOTATION



Les inscriptions de nouvelles fondations à Genève et dans le canton de Vaud ont continué d'augmenter rapidement. Entre 2014 et 2018, Genève et Vaud ont vu la création de 262 et 169 nouvelles fondations, respectivement, aux niveaux cantonal et fédéral de supervision. Il est intéressant de noter que le nombre de nouvelles fondations sous supervision cantonale dans les deux cantons était pratiquement identique au cours de cette période (92 à Genève et 91 dans le canton de Vaud), ce qui montre que

davantage de fondations basées à Genève sont sous supervision fédérale, probablement en raison de l'orientation plus internationale de Genève. Sur la même période, 178 fondations ont été liquidées dans les deux cantons. Dans le canton de Vaud, 16 fondations ont été fusionnées ou transférées, témoignant d'un effort de consolidation intéressant.

L'évaluation de la vitalité de nouvel enregistrement a également pris en compte le service de préavis des autorités de surveillance, disponible pour les fondateurs potentiels qui peuvent ainsi demander conseil sur la faisabilité de leur projet philanthropique et sur les chances d'approbation par les autorités. Selon les experts, il s'agit d'un service fourni uniquement en Suisse. Les autorités cantonales vaudoises ont indiqué qu'environ 50% des fondations nouvellement enregistrées bénéficiaient de ce service habilitant. Genève fournissait ce service à 100% des 14 nouvelles inscriptions cantonales en 2018.

39%

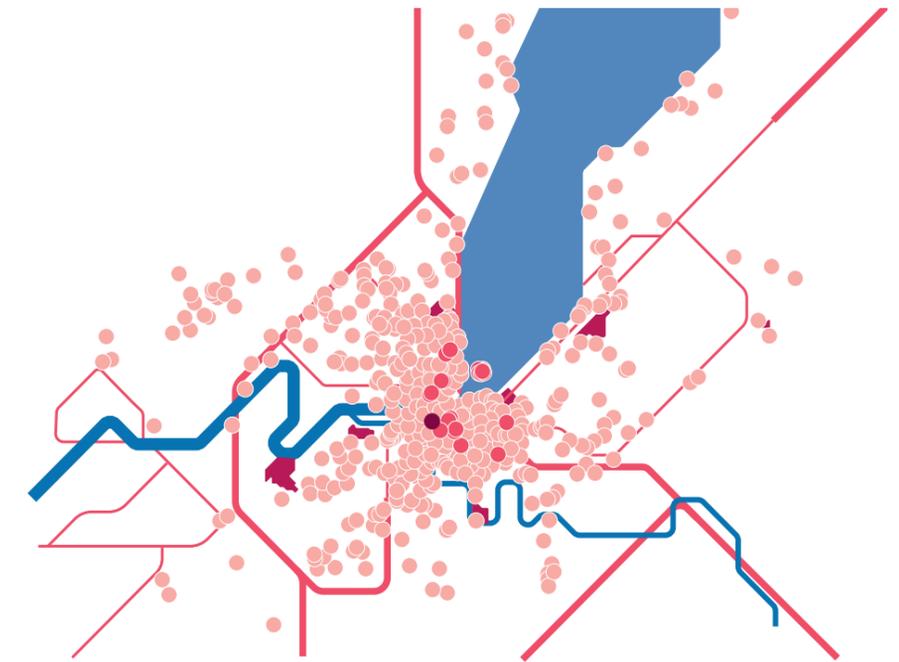
des répondants à l'enquête de perception étaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » pour affirmer que le service consultatif est utile aux bailleurs de fonds, les répondants vaudois étant plus positifs à propos de la pratique que leurs homologues genevois. Ceci suggère un soutien pour ces activités, ainsi qu'une opportunité d'amélioration et/ou de meilleure communication sur la valeur fournie.

RECENSEMENT DES ACTEURS PHILANTHROPIQUES DE LA DG DERI

En juin 2019, l'État de Genève (en particulier la Direction générale du développement économique, de la recherche, et de l'innovation (DG DERI)), en partenariat avec la fondation Stiftung Schweiz, a créé un précédent en facilitant l'accès au secteur philanthropique grâce à une cartographie interactive et publique des acteurs philanthropiques à Genève.

Plus de 1'200 fondations y sont répertoriées par secteur d'activité, type de fondation et domaine géographique. Les intermédiaires du secteur philanthropique tels que les institutions académiques, les associations abritantes, les autorités de surveillance et les cabinets juridiques et de conseil y sont aussi référencés. Chaque acteur est invité à compléter son inscription avec des informations supplémentaires.

Graphique 14 : Recensement des acteurs philanthropiques



N. B. : Carte réalisée par la Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation (DG DERI), canton de Genève, en partenariat avec la fondation Stiftung Schweiz.

Source : DG DERI. « Philanthropie. » 2019. Consulté le 9 Août 2019 sur [https://www.ge.ch/dossier/developpement-economique-recherche-innovation](https://www.ge.ch/dossier/developpement-economique-recherche-innovation/cartographie-innovation)

1.3 OBLIGATION DE RAPPORTS PUBLICS

NOTATION



Alors que, comme indiqué plus tôt, les autorités de surveillance exigent des rapports réguliers, les rapports publics, quant à eux, ne sont pas obligatoires. Le Swiss Foundation Code (et le *Global Philanthropy Data Charter*)²⁹ recommande la divulgation d'informations afin de promouvoir l'efficacité de la fondation à toutes les étapes de la « chaîne de valeur ». Cette dernière va de la promotion d'une meilleure gouvernance et la prise de décision stratégique qui en résulte jusqu'à la collaboration et l'évaluation des impacts. Comme identifié depuis

longtemps dans différentes études du secteur, la culture du secret continue de planer sur la philanthropie suisse, ce qui est naturellement en contradiction avec l'élan mondial grandement reconnu vers une transparence et une surveillance accrues (cf. **Chapitre 1**). Comme indiqué précédemment, le niveau élevé de confiance dans les fondations prédomine toujours dans la région, mais l'une de ses plus grandes et probables menaces réside dans le manque d'informations publiques et de transparence.

69%

des répondants à l'enquête étaient « tout à fait d'accord » ou « d'accord » pour affirmer que les informations publiques sur les actifs, les dépenses et les activités contribuent à la vitalité du secteur, ce qui correspond à l'une des plus fortes notations du sondage. En cela, les experts vaudois se sont montrés beaucoup plus en faveur de l'information publique que leurs homologues genevois. Rappelons que la question portait sur l'importance d'informations publiques et non sur le fait de savoir s'ils estimaient que les rapports actuels étaient de bon niveau ou non. Leur réponse renforce donc une note de vitalité d'une étoile et la nécessité à l'avenir d'aborder les études sectorielles.



LE CAPITAL DES FONDATIONS

2.1 CRÉATION LOCALE DE RICHESSE

NOTATION



Le dynamisme économique de l'arc lémanique, surtout au cours de la dernière décennie, a été bien décrit par Avenir Suisse, dans une étude récente.³⁰ En termes de PIB, Genève et Vaud font partie des quatre cantons les plus riches de Suisse. Le taux de croissance de leur PIB a été relativement élevé de 1997 à 2018, de 2,6% et 3,0% respectivement, ce qui correspond à une valeur supérieure à la moyenne nationale de 2,4% en valeur nominale (bien que la croissance de Genève ait considérablement

ralenti depuis la crise financière de 2008). En 2018, dans l'ensemble du pays, Genève affichait le troisième PIB le plus élevé par habitant, après Zoug et Zurich.³¹

La Suisse est le premier pays du monde en termes de nombre de millionnaires par habitant. 41'000 millionnaires, soit presque 15% du total suisse, résidaient dans les cantons de Genève ou Vaud en 2015. Cela correspond plus ou moins à la part relative des cantons dans le PIB national.³²

2.2 NIVEAU ET AUGMENTATION DU NOMBRE DE FONDATIONS (ENREGISTRÉES AUX NIVEAUX CANTONAL ET FÉDÉRAL)

NOTATION



Fin 2018, l'autorité cantonale genevoise de surveillance de fondations comptait 546 fondations sous sa supervision, contre 1'035 pour son homologue vaudoise. En tenant compte des fondations supervisées au niveau fédéral, il y avait 1'208 fondations à Genève et 1'337 dans le canton de Vaud.³³ Le nombre total de fondations, tous types confondus, a augmenté lentement mais régulièrement depuis 2008.³⁴

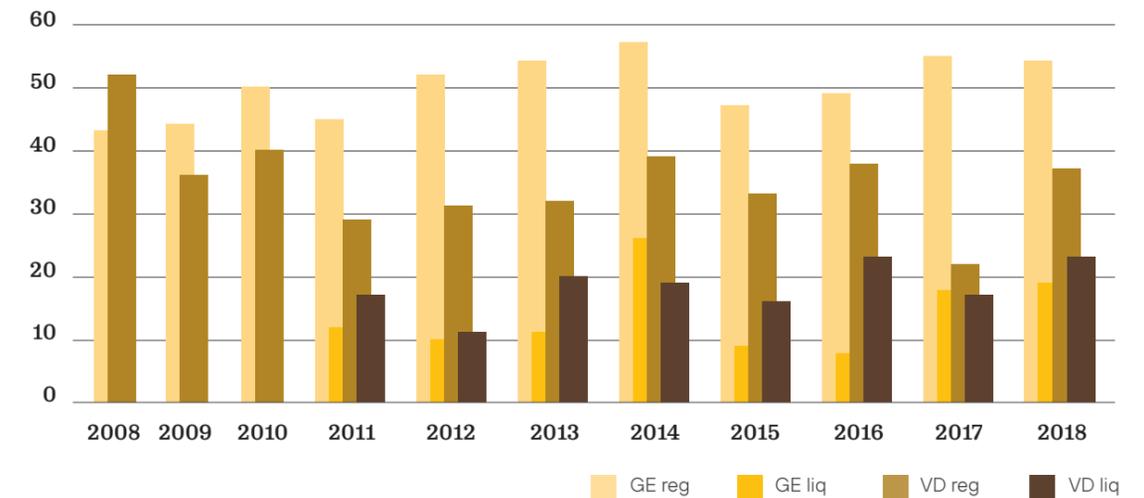
Les trois principaux types de fondations (opérationnelles, fondatrices et mixtes) représentent respectivement 23%, 48% et 27% des fondations à Genève, contre 34%, 46% et 20% dans le canton de Vaud. Les domaines dans lesquels les fondations agissent dans les deux cantons, du moins à en juger par ce qui est indiqué dans leurs statuts, semblent analogues. Ainsi, à Genève, 24% soutiennent l'éducation et la recherche, 20% la culture et les loisirs, 18% les services sociaux et 12% les affaires internationales. Quant au canton de Vaud, 23% soutiennent l'éducation et la recherche, 24% la culture et les loisirs, 21% les services sociaux et 10% la santé.³⁵

Si on prend en compte toutes les fondations, les densités totales à

Genève et Vaud, avec respectivement 24,4 et 17,4 fondations par 10'000 habitants, se situent au-dessus de la moyenne nationale suisse, qui est de 15,5.³⁶ Cependant, de nombreux experts interrogés appellent à une réduction du nombre de fondations de petite taille, déplorant le paysage fragmenté de petites fondations. Ces fondations ne sont souvent pas en mesure de gérer efficacement leurs engagements ou de fournir des subventions suffisamment importantes pour avoir un impact significatif sur les bénéficiaires. Cela est particulièrement vrai dans le contexte de professionnalisation et d'exigences de conformité croissantes entraînant des surcoûts qui affectent le budget de la subvention.

Notre évaluation a considéré ce paramètre comme « modéré » et reflète les études antérieures et les avis d'experts, laissant entrevoir la possibilité d'une consolidation dans ce secteur dans le futur. Cela pourrait se produire grâce à des transferts vers des fondations abritantes ou territoriales, des fusions ou, alors, d'une plus grande collaboration entre petites fondations pour garantir des interventions plus efficaces, notamment dans le partage des coûts administratifs et de gestion.

Graphique 15: Enregistrement (enr) et liquidations (liq) de fondations dans la région lémanique



Source: CEPS Bâle

2.3 NIVEAU ET AUGMENTATION DES ACTIFS DES FONDATIONS

NOTATION



Nous n'avons pu obtenir que des données portant sur les actifs des fondations supervisées par les autorités de surveillance cantonales. Les taux de croissance annuels de l'ensemble des actifs des fondations sous surveillance cantonale à Genève et dans le canton de Vaud ont augmenté de 5,3% et 1,9% en 2014 et 2017 respectivement, dépassant ainsi l'augmentation du nombre de fondations dans les deux cantons.

Grâce aux autorités cantonales de surveillance, il a été possible de quantifier la croissance des fondations dont les dotations sont relativement importantes (supérieure à 10 millions de CHF), comme illustré ci-dessous dans le **Tableau 3**. À Genève, en 2017, 82 fondations sont ainsi concernées, contre 150 dans le canton de Vaud. Les fondations ayant plus de 10 millions de CHF d'actifs, représentant 86% des actifs des fondations sous surveillance cantonale à Genève

et 91% dans le canton de Vaud, ont vu leurs actifs croître à des taux annuels de 4,5% et 6,8% entre 2014 et 2017. Ces taux de croissance sont conformes à l'indice du marché suisse pour la même période et compensent l'effet négatif des taux de dépense sur les actifs.

Le résultat représente une évolution très saine des actifs des grandes fondations sous supervision cantonale, compte tenu du fait que les actifs de fondation augmentent malgré leurs dépenses au cours de la même période. Néanmoins, il s'agit d'un groupe de fondations privilégiées par rapport aux autres plus petites, dont beaucoup n'ont certainement pas les ressources nécessaires pour s'acquitter de leur mission, ce qui nous amène à évaluer l'indicateur global comme modéré. Nous recommandons de poursuivre les recherches sur la façon dont les petites fondations pourraient mieux déployer leur capital avec un impact social élevé.

Tableau 3 : Croissance des actifs des fondations surveillées au niveau cantonal, en fonction de la taille des fondations, 2014-2017

NE CONCERNE QUE LES AUTORITÉS CANTONALES	2014	2015	2016	2017	TCAC*
Total des actifs des fondations à GE (en CHF '000)	4'442	4'639	4'893	5'184	5,3%
Total des actifs des fondations à VD (en CHF '000)	6'556	6'583	6'775	6'936	1,9%
# fondations GE	492	508	526	540	3,2%
# fondations VD	1'031	1'038	1'041	1'045	0,5%
Actifs des fondations GE >10 mio CHF (en CHF '000)	3'893	3'979	4'182	4'443	4,5%
Actifs des fondations VD >10 mio CHF (en CHF '000)	5'186	5'666	6'190	6'313	6,8%
# fondations GE >10 mio CHF	76	76	77	82	2,6%
# fondations VD >10 mio CHF	121	133	146	150	7,4%
% des actifs détenus par des fondations à GE >10 mio CHF	87,6%	85,8%	85,5%	85,7%	-0,7%
% des actifs détenus par des fondations à VD >10 mio CHF	79,1%	86,1%	91,4%	91,0%	4,8%
% des fondations à GE >10 mio CHF	15,4%	15,0%	14,6%	15,2%	-0,6%
% des fondations à VD >10 mio CHF	11,7%	12,8%	14,0%	14,4%	6,9%

TCAC = taux de croissance annuel composé

2.4 NIVEAU ET AUGMENTATION DES DÉPENSES DES FONDATIONS

NOTATION



Les données collectées pour cet indicateur ne nous ont pas permis de tirer des conclusions suffisamment solides pour être rapportées ici. En effet, seule SwissFoundations demande à ses fondations membres de partager des données de dépenses complètes afin d'adhérer à l'association.

Les statistiques agrégées sont divulguées annuellement (pour la région lémanique: 154 mio CHF en 2017). La collecte et la publication de données précises sur les activités et les dépenses des fondations constitueraient un premier pas important vers une transparence accrue du secteur, comme abordé au **Chapitre 4**.



LA CONFIANCE DU PUBLIC

3.2 PROPENSION DU GRAND PUBLIC AU DON

NOTATION



Sur le plan international, la Suisse se place au 26^{ème} rang sur 144 pays dans le classement du World Giving Index.³⁷ Pour estimer le niveau de générosité, trois critères ont été évalués: le nombre d'habitants qui, au cours du mois antérieur, ont donné de l'argent à une organisation caritative, de leur temps, ou qui ont « aidé un inconnu ». La Suisse montre de meilleurs

résultats sur les deux premiers critères (respectivement 13^e et 11^e) que sur le troisième (116^e).

En effet, les niveaux nationaux de propension au don et au volontariat sont respectivement de 84% et 20%. Bien que les données ne soient pas disponibles pour Genève et Vaud en particulier, dans l'ensemble de la Suisse romande, les niveaux de générosité sont respectivement de 80% et 15%.³⁸ Lorsque cette différence, certes modeste, des taux de dons et de volontariat est associée au montant moyen des dons, 50% inférieur à celle de la Suisse alémanique, la Romandie semble afficher une culture du don et de l'engagement relativement plus faible. Des études se sont intéressées à l'impact de l'engagement de l'état dans les services sociaux ou, alors, dans l'importance de la religion et l'effet que cela opérerait sur la réponse de la région.^{39,40}

1,75x

plus de répondants à l'enquête de perception sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation que le volontariat est reconnu et valorisé par le public (62% des répondants) par rapport aux dons individuels (35%)



LES INTERMÉDIAIRES DU SECTEUR

4.1 NIVEAU ET AUGMENTATION DU NOMBRE DE MEMBRES DES FONDATIONS DANS LES ASSOCIATIONS

NOTATION



Trois associations ont été prises en compte pour la région : Swiss-Foundation, proFonds et l'Association de Genève des Fondations Académiques (AGFA). Le nombre total de membres à Genève et dans le canton de Vaud dans les trois associations s'élève à 113 organisations,⁴¹ soit moins de 5% des 2'585 fondations enregistrées dans les deux cantons, sachant qu'un

double comptage ait pu avoir lieu. Ces associations sont surtout utiles dans la professionnalisation du secteur par l'échange de connaissances, et bien que leur pénétration reste faible, la dynamique n'en est pas moins positive. En effet, le nombre de membres locaux combinés de SwissFoundations et de proFonds a augmenté de 9% par an entre 2012 et 2018.

4.3 NIVEAU ET AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT PHILANTHROPIQUES

NOTATION



La croissance des capacités de recherche et d'enseignement en philanthropie à Genève et dans le canton de Vaud est notable, cependant l'engouement est récent et notamment généré par une demande latente provenant des 2'585 fondations des cantons.

Deux nouveaux centres universitaires dédiés à la philanthropie ont vu le jour dans la région lémanique comblant ainsi un manque important dans la recherche et l'enseignement locaux en philanthropie et gestion de fondations. Il s'agit du GCP de l'Université de Genève, créé en 2017, et la chaire Debiopharm de Philanthropie de Famille de l'IMD, fondée en 2016.

La chaire Debiopharm de l'IMD pour la Philanthropie de Famille promeut le secteur philanthropique de la région en poursuivant des recherches spécialisées et en

renforçant les capacités en outils pratiques de donations afin de structurer les actions philanthropiques des entreprises familiales (c'est-à-dire, pas directement pour les fondations). Quant au GCP, il utilise un modèle interdisciplinaire de recherche et d'enseignement pour renforcer le secteur dans la région lémanique. Bien qu'il en soit encore à ses balbutiements, il montre une capacité nécessaire d'accroître la visibilité et l'attractivité de Genève en tant que centre de recherche philanthropique à l'échelle mondiale. Depuis sa fondation en 2017, il n'a cessé de développer ses capacités. Grâce à un partenariat stratégique accru et au financement des fondations, le nombre d'étudiants et de professeurs a presque doublé, passant à 125 et à 10 respectivement ; et le nombre de participants aux événements publics locaux a, quant à lui, presque triplé.

4.4 NIVEAU ET AUGMENTATION DE LA QUALITÉ DES PRESTATAIRES DE SERVICES DE CONSEIL JURIDIQUE ET PHILANTHROPIQUE

NOTATION



28%

des répondants à l'enquête de perception ont indiqué avoir fait appel à des intermédiaires, ce qui pourrait suggérer que la taille de nombreuses fondations lémaniques ne justifie pas le recours à un intermédiaire ou ne leur permet pas d'honorer de tels services. Quant à celles qui font appel à des intermédiaires, 72% étaient très satisfaites ou satisfaites des services fournis.

Les intermédiaires juridiques ayant déclaré être en mesure de participer à cette étude (huit sur douze contactés) occupent environ dix postes équivalents temps plein (ETP) au total, consacrés à la philanthropie et aux fondations dans la région lémanique. Cette capacité de personnel a augmenté en moyenne de 15% par an ces trois dernières années. Les intermédiaires juridiques signalent que les services les plus fréquemment fournis concernent des questions liées à la fiscalité et à la gouvernance, des contacts avec les autorités de surveillance, la structuration de projets philanthropiques (complexes), des problèmes de protection de données et la constitution de fondations.

Les intermédiaires spécialisés en conseil ayant mentionné leur capacité pour cette étude (quatre sur cinq contactés) emploient un total d'environ huit ETP dédiés aux services philanthropiques locaux. Leur capacité s'est maintenue ou a légèrement diminué au cours des trois dernières années. Toutefois, il est utile de préciser que cet indi-

cateur a en partie fait l'objet d'une extrapolation du fait du manque de données déclarées. Pour les deux types d'intermédiaires, le nombre moyen d'ETP par entreprise est assez faible, ce qui suggère que le recours aux prestataires de services n'est pas une pratique commune. Cela peut également être le fait de la taille très souvent réduite des fondations suisses, qui conditionne non seulement les recours aux prestations mais aussi l'aptitude à honorer les dépenses associées. Il est toutefois important de noter que les capacités signalées ne concernent que la région lémanique. Plusieurs de ces entreprises, telles que FSG (anciennement connu sous le nom Foundation Strategy Group), emploient beaucoup plus de personnel offrant des services similaires à des clients internationaux, même en étant basées dans la région lémanique.

L'enquête de perception révèle que les intermédiaires et les entreprises spécialisées sont très peu sollicités, mais que les services et les prestations proposées sont dans l'ensemble de grande qualité.

Graphique 4 : Liste (non exhaustive) d'intermédiaires locaux spécialisés

Associations de fondations	Fondations abritantes	Prestataires de services éducatifs	Cabinets juridiques	Cabinets de conseil
AGFA	Fondation Ceres	Académie des Administrateurs	BMG Avocats	Carigest
proFonds	Fondation de L'Orangerie	Centre en Philanthropie de l'UNIGE	Bottge & Associés	FSG
SwissFoundations	Fondation Philanthropia	Chaire Debiopharm de Philanthropie de Famille de l'IMD	Froriep	Philanthropy Advisors
Swiss Fundraising	MyOwnFoundation		Kellerhals Carrard	Social investors
ZEWO	Philigence		L.P.P.V	WISE
	Swiss Philanthropy Foundation		Lenz et Staehelin	Autres prestataires indépendants
			Meyerlustenberger Lachenal	
			Oberson Abels	
			Schellenberg Wittmer	
			Sigma Legal	
			Walder Wyss	



LA REDEVABILITÉ DES FONDATIONS

5.3 INFORMATIONS SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION

NOTATION



Pour le même échantillon de 150 fondations utilisé pour évaluer l'indicateur 5.2 (voir **Chapitre 3**), nous avons constaté que peu de fondations partagent des informations précises sur les évaluations de leurs activités (ou procédures internes):

- 45% ne publient aucune forme d'évaluation

- 15% fournissent des résultats anecdotiques sur les procédures ou les programmes (souvent dans un rapport annuel avec des descriptions de haut niveau de leurs activités)
- 29% partagent des informations concernant l'évaluation de subventions spécifiques, ou alors elles participent à un programme d'accréditation adapté à leur type d'activités
- 11% réfléchissent à des pratiques d'évaluation approfondies, telles que le partage d'informations sur des échecs antérieurs, afin de faire évoluer leurs activités⁴²

58%

des répondants au sondage ne sont « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » quant au fait que les fondations publient des évaluations d'impact adéquates. C'est l'une des notations les plus critiques reçues dans le cadre de l'enquête sur la perception.

5.4 INFORMATION SUR L'INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA GOUVERNANCE OU LA PROGRAMMATION

NOTATION



L'analyse du même échantillon de 150 fondations avec des sites Web a permis de déterminer dans quelle mesure les fondations communiquaient sur l'inclusion des parties prenantes concernées, et en particulier les bénéficiaires, dans leurs processus de prise de décision et d'évaluation:

- 51% n'ont pas mentionné l'intégration des parties prenantes
- 13% ont partagé des résultats des recherches pertinentes (ce qui signifie qu'ils avaient engagé avec d'autres personnes pour mieux comprendre les problèmes sociaux ou environnementaux ciblés)
- 23% ont inclus la « voix » des bénéficiaires sous forme de récits ou de citations
- Seulement 13% ont décrit des mécanismes de rétroaction officiels, notamment des conseils consultatifs ou des consultations régulières avec les parties prenantes.

40%

des répondants à l'enquête de perception étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » sur l'existence d'une influence des parties prenantes dans les décisions clés et la programmation des fondations.

À partir du moment où des pratiques plus inclusives instaurent la confiance dans le secteur et mènent à des interventions plus efficaces, augmenter le dernier de ces pourcentages serait très bénéfique pour le secteur philanthropique. Il nous semble préoccupant que 51% des fondations faisant partie de l'échantillon ne mentionnent aucune pratique d'intégration des parties prenantes sur leurs sites Web, bien que cela ne signifie pas nécessairement que ces pratiques n'aient pas lieu.

Dans le cadre de l'enquête de perception, les dirigeants de fondations ont été invités à fournir de plus amples informations sur les pratiques de leurs propres organisations en termes de participation des différents acteurs. 45% ont alors indiqué qu'ils incluaient des parties prenantes externes dans leur gouvernance. 28 dirigeants de fondations ont révélé leurs pratiques d'inclusion: 36% invitent des

parties prenantes externes à participer à des réunions de conseil ou à un conseil de parties prenantes, 36% les consultent au stade de la conception du programme, et 25%

à la fin des programmes. Un seul répondant a fait remarquer que son organisation ne collabore actuellement pas avec de parties prenantes et ne prévoit pas de le faire.

Tableau 5: Focus sur la qualité des rapports publics des fondations mis en ligne

	Mission / Stratégie	Évaluation / Perspective	Inclusion des parties prenantes
 Liberté et Patrie Fondation de Nant Organise l'ensemble des soins psychiatriques publiques de l'Est vaudois	Élaboration d'un plan stratégique pour les activités 2018-2022 et l'impact de leurs travaux sur les groupes cibles spécifiques	Mise en œuvre d'une étude d'impact des activités de la fondation et d'enquêtes de satisfaction régulières	Intégration d'un comité consultatif représenté par les médecins psychiatres dont ils sont au service, et publication de témoignages en vidéos (storytelling)
 ECLOF International Plate-forme pour les institutions de microfinance à vocation sociale qui fournissent des services financiers et non financiers aux microentrepreneurs et aux petits exploitants	Création d'une théorie du changement précise et basée sur un ensemble de principes et de résultats prévus	Publication d'un rapport de performance sociale avec des résultats, des mesures, des retours d'expérience et des perspectives des bénéficiaires afin d'améliorer les activités	Opinion des bénéficiaires mise en valeur à travers des récits de clients (storytelling), des photos et le point de vue des bénéficiaires



LA COLLABORATION

6.1 FORCE DES COLLABORATIONS TRANS-SECTORIELLES ET ENTRE PAIRS OPÉRANT DANS LE CANTON

NOTATION



Dans l'étude *Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse*, nous avons présenté la collaboration entre acteurs philanthropiques comme une opportunité de développement essentielle. Dans les groupes denses d'acteurs présents à Genève et dans le canton de Vaud, il n'existe aucune contrainte géographique pour de telles collaborations. Près de dix ans après cette première étude, la région lémanique héberge un plus grand nombre de collaborations locales : nous avons pu en identifier 20. La moitié se concentre sur les besoins d'assistance dans les cantons de Genève et de Vaud. Les questions locales ciblées incluent l'éducation, les arts et la culture, les migrants et l'intégration, l'emploi et les relations intergénérationnelles, entre autres. Dix-sept collectifs sont composés d'acteurs intersectoriels (dont le gouvernement et des fondations), tandis que trois sont des alliances uniquement entre fondations. Quatorze sont directement impliqués dans les activités de mise en œuvre, cinq dans l'échange de connaissances et quatre dans le plaidoyer et la construction de mouvements. Plusieurs ont une portée interna-

tionale. Compte tenu des plus de 2'500 fondations de la région et des possibilités de collaboration avec au moins 800 organisations internationales et ONG, sans oublier toutes les organisations cantonales et communales et agences gouvernementales, ce nombre de collectifs semble assez faible. Nous pensons que les quelques 20 groupes identifiés sont probablement une conséquence du fait que nous n'avons pas été en mesure d'identifier toutes les collaborations pertinentes au cours de notre recherche. En l'état actuel des choses, elles ne représenteraient même pas un « verre à moitié plein », ce qui explique une notation d'une étoile.

Nous avons évalué ces collectifs autour des principes d'impact collectif - un concept largement adopté comme moyen de rassembler des personnes et des institutions de manière structurée afin de réaliser un changement social.⁴³ L'impact collectif est davantage garanti quand cinq conditions sont réunies :

- Un agenda commun lie les acteurs autour d'une stratégie commune qui prévoit comment les activités de différents acteurs, ainsi que des activités indépendantes qui se renforcent mutuellement, contribueront à des résultats positifs pour les bénéficiaires visés ;
- Ces activités qui se renforcent mutuellement conduisent vraiment au progrès ;
- Les collaborateurs mettent en œuvre un système de mesure et d'évaluation commun ;
- Le collectif construit un climat de confiance grâce à une communication permanente (par la publication de rapports périodiques) ;
- Enfin et surtout, les collectifs

38%

Seulement 38% des 104 répondants à l'enquête de perception ayant répondu à la section sur la collaboration pourraient citer une collaboration dans la région. Dans tous les cas sauf un, les répondants ayant donné un exemple estimaient que les collaborations citées étaient très efficaces ou efficaces. S'il est encourageant de constater qu'un pourcentage aussi élevé de collaborations citées soient considérées efficaces, le fait que seulement 38% des répondants puissent en nommer une est pour le moins surprenant, dans le mauvais sens du mot.

doivent en principe avoir une base solide, avec du personnel à temps plein engagé à soutenir le processus d'harmonisation et d'action.

Plus de la moitié des collectifs ont une vision commune du changement (l'agenda commun) et une équipe dédiée pour orchestrer le

travail du groupe (la base solide), ainsi que des activités qui se renforcent mutuellement et auxquelles sont rattachées un ensemble de parties prenantes. Cependant, à l'instar des fondations (cf. indicateur 4.3), peu ont des processus communs d'évaluation et d'apprentissage (la mesure partagée).

6.2 FORCE DES PARTENARIATS ENTRE LES FONDATIONS LOCALES ET LES INSTITUTIONS LOCALES

NOTATION



Nous avons eu du mal à décider comment mesurer cet indicateur, et nous avons fini par essayer de mesurer la part des budgets d'institutions locales de premier plan qui avait été donné par des fondations ou d'autres acteurs philanthropiques. Malheureusement, en raison de variations im-

portantes dans les méthodologies de tenue des dossiers, les résultats n'ont pas pu être comparés entre les institutions. Nous avons donc choisi de ne pas rendre compte de cet indicateur. Les travaux futurs dans ce domaine gagneraient à être approfondis afin d'élaborer cette méthodologie.

ANNEXE 3

PARTENAIRES ET COLLABORATEURS

FUNDERS AND STEERING COMMITTEE

BAILLEURS DE CETTE ÉTUDE

Fondation Lombard Odier
(bailleur principal)

Ernst Göhner Stiftung

Gebert Rütli Stiftung

Stiftung Mercator
Schweiz

COMITÉ DE PILOTAGE

Dr. Maximilian Martin (président)
Fondation Lombard Odier

François Geinoz
proFonds - Association faitière
des fondations d'utilité publique
en Suisse

Dr. Claudia Genier
SwissFoundations

Laetitia Gill
Geneva Centre for Philanthropy

Catherine Lalive D'Épinay
DDE Geneva

Prof. Henry Peter
Geneva Centre for Philanthropy

Marc Pfitzer
FSG

Prof. Georg von Schnurbein
CEPS, Université de Bâle

Catherine Zimmermann
DDE Geneva

LISTE DES EXPERTS INTERVIEWÉS

SECTOR EXPERTS

Tibère Adler
SwissFoundations, Avenir Suisse

Nicole Anthonioz
Autorité Fédérale Suisse de
Surveillance des Fondations

Helena Antonio
Autorité Fédérale Suisse de
Surveillance des Fondations

Prof. René Bekkers
Center for Philanthropic Studies,
Vrije Universiteit

Kevin Bolduc
Center for Effective Philanthropy

Delphine Bottge
Bottge & Associés

Etienne Eichenberger
WISE

Dominique Favre
AS-SO

Philipp Fischer
Oberson Abels SA

Keyvan Ghavami
Nexus, Fondation Act
on your future

Mohamed Handous
ASFIP

Kinga Zsófia Horvath
Indiana University Lilly Family
School of Philanthropy

Karin Jestin
Philanthropic and Humanitarian
Initiatives

Jean-Philippe Krafft
EDR, Fondation Ceres

Dr. Giedre Lideikyte
GCP, University of Geneva, ASFIP

Thierry Lombard
Landolt & Cie SA

Maurice Machenbaum
WISE

Christine-Lise Maurer
AS-SO

Dr. Benoit Merkt
Lenz & Staehelin,
SwissFoundations

Prof. Michael Meyer
Wirtschaftsuniversität Wien,
Stanford University

Dr. Georg Mildenerger
Center for Social Investment
and Innovations, University
of Heidelberg

Bathylle Missika
OECD Development Centre

Hervé Monfort
Office Cantonal des Statistiques
de Genève

Laurence de Nervaux
Observatoire de la fondation
de France

Vincent Pfammatter
Sigma Legal, GCP, proFonds

Dr. Loïc Pfister
L.P.P.V. Avocats

Jean Pirrotta
ASFIP

Dr. Gerry Salole
European Foundation Center

Luc Tayart de Borms
King Baudouin Foundation

Lise Tremeaud
Bottge & Associés

AUTRES EXPERTS LOCAUX CONTACTÉS POUR LA MESURE DES INDICATEURS :

Eric Berseth
Philanthropy Advisors

Werner Blatter
Social Investors Partners

Guillaume Fatio
BMG Avocats

Christiane Fux Chambovey
UNIGE

Dr. Malgorzata Kurak
Chaire Debiopharm de la
Philanthropie de Famille à l'IMD

Philippe Pulfer
Walder Wyss

Jean-Philippe Rochat
Kellerhals Carrard

Mario Tinner
Swissfundraising

Bernard Vischer
Schellenberg Wittmer

Prof. Peter Vogel
Chaire Debiopharm de la
Philanthropie de Famille à l'IMD

Dr. Martina Ziegerer
ZEWO

INSTITUTIONS LOCALES CONTACTÉES POUR ÉVALUER LA DIMENSION DES COLLABORATIONS

Centre de Congrès Montreux SA

Centre hospitalier universitaire vaudois

Centre social régionale de Lausanne

Château de Chillon

Conservatoire et jardin botanique de la Ville de Genève

EPFL

Grand Théâtre de Genève

Hospice Général

Hôpitaux universitaires de Genève

Opéra de Lausanne

Pro Natura Genève

Pro Natura Vaud

UNIGE

Université de Lausanne

WWF Genève

WWF

NOTES

- 1 Pour une définition de « fondation d'utilité publique », cf. État de Vaud. « Exonération fiscale. » Sans date. Consulté le 26 Août 2019 sur <https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/impots/impots-pour-les-societes/exoneration-fiscale/>.
- 2 Eckhardt, Beate, Dominique Jakob et Georg von Schnurbein. *Rapport sur les Fondations en Suisse 2019*. Zurich : SwissFoundations, 2019.
- 3 Eckhardt, Beate, Dominique Jakob et Georg von Schnurbein. *Rapport sur les Fondations en Suisse 2018*. Zurich : SwissFoundations, 2018.
- 4 European Foundation Centre (EFC). *Comparative Highlights of Foundation Laws: The Operating Environment for Foundations in Europe*. Bruxelles : European Foundation Centre AISBL, 2015.
- 5 L'Observatoire de la Fondation de France and Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie. *An overview of philanthropy in Europe*. Paris : L'Observatoire de la Fondation de France and Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie, 2015.
- 6 Müller-Jentsch, Daniel. *Le monde des fondations en mouvement*. Zurich : Avenir Suisse, 2015.
- 7 Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. *Global Philanthropy Environment Index*. Bloomington, IN : University of Indiana, 2018.
- 8 Kobler, Daniel et Sven Probst. *The Deloitte International Wealth Management Ranking 2018: The winding road to future value creation*. Zurich : Deloitte, 2018.
- 9 Avenir Suisse. « Le dynamisme unique de l'arc lémanique. » Avenir Spécial. 2019. Consulté le 19 Août 2019 sur https://www.avenir-suisse.ch/files/2019/05/dynamisme-unique-de-larc-lemanique-jerome-cosandey_2019.pdf.
- 10 SwissFoundations. « Portrait ». Consulté le 20 Août 2019 sur <https://www.swissfoundations.ch/fr/portrait>.
- 11 proFonds. « Portrait ». Consulté le 20 Août 2019 sur <https://www.profonds.org/portrait/?L=1>.
- 12 SwissFoundations. « Bonne Gouvernance ». Consulté le 20 Août 2019 sur <https://www.swissfoundations.ch/fr/bonne-gouvernance>.
- 13 Eckhardt, Beate, Philipp Egger, Pascale Vonmont, Katja Gentinetta, Michel Glauser, Dominique Jakob, Karin Jestin, Charles Kleiber, Thierry Lombard et Georg von Schnurbein. *Initiative pour la dynamisation*
- 14 SwissFoundations. « Aperçu du secteur. » 2019. Consulté le 16 Août 2019 sur <https://www.swissfoundations.ch/fr/aper%C3%A7u-du-secteur>.
- 15 Geneva Centre for Philanthropy (GCP). *Expert Focus: Special Edition on Philanthropy*. Genève : Geneva Centre for Philanthropy, 2019.
- 16 Müller-Jentsch, *Le monde des fondations en mouvement*.
- 17 Future Agenda. *Future of Philanthropy: Insights from Multiple Expert Discussions Around the World*. Londres : Future Agenda Limited, 2018.
- 18 Comme indiqué Chapitre 4, cela permet de normaliser ces facteurs de risque sur tout le territoire suisse.
- 19 Les publications régionales suivantes ont été recherchées avec Swissex : *Le Temps, 20 Minutes, Le Matin, Le Courrier, Bilan, Tribune de Genève, Agefi, 24heures, Le Régional, Lausanne Cités, La Côte*.
- 20 « De plus en plus de preuves illustrent la tendance humaine à donner la priorité aux informations négatives sur des informations au contenu positif (...). En effet, physiologiquement, une information positive n'est pas très différente de l'écran gris que nous montrons aux participants entre les différentes informations ». Citation de Soroka Stuart. « Why do we pay more attention to negative news than to positive news. » (« Pourquoi sommes-nous plus attentifs aux mauvaises nouvelles plutôt qu'aux bonnes »). London School of Economics, 25 Mai 2015. Consulté le 9 Août 2019 sur <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/why-is-there-no-good-news/>.
- 21 WINGS. *Unlocking philanthropy's potential: What funders can do to build strong philanthropy support ecosystems*. São Paulo : WINGS, 2018.
- 22 WINGS. *Impact Case Studies: Promoting an enabling environment for philanthropy and civil society*. São Paulo : WINGS, 2019.
- 23 Milner, Andrew. « 20 years of Alliance: an insiders' story. » *Alliance*. 23 Août 2016. Consulté le 19 Août 2019 sur <https://www.alliancemagazine.org/analysis/20-years-of-alliance-an-insiders-story-2/>.
- 24 Ashoka University Centre for Social Impact and Philanthropy et WINGS. *Enabling Philanthropy and Social Impact in India: State of the Support Ecosystem*. Sonapat, Inde : Ashoka University, 2019.
- 25 Eckhardt, Beate, Dominique Jakob et Georg von Schnurbein. *Rapport sur les Fondations en Suisse 2016*. Zurich : SwissFoundations, 2016.
- 26 Amaya, Nelson. « Transparency in International Philanthropy: Solving a coordination problem. » *Expert Focus* 3 (2019).
- 27 Foundation Center et WINGS. *Global Philanthropy Data Charter: Good data for greater impact*. São Paulo : WINGS, 2017.
- 28 Avenir Suisse. « Le dynamisme unique de l'arc lémanique. »
- 29 Foundation Center et WINGS. *Global Philanthropy Data Charter*.
- 30 Avenir Suisse. « Le dynamisme unique de l'arc lémanique. »
- 31 Office fédéral Suisse de la statistique. « National accounts. » Sans date. Consulté le 9 août 2019 sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/national-econo-my/national-accounts.html>.
- 32 Statista. « Schweiz - Millionäre nach Kantonen 2015 | Statista. » 2019. Consulté le 8 Août 2019 sur <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/314373/umfrage/millionaere-in-der-schweiz-nach-kantonen/>.
- 33 Analyse de la CEPS Bâle, Juillet 2019
- 34 *Ibid.*
- 35 *Ibid.*
- 36 Eckhardt et al., *Rapport sur les Fondations en Suisse 2019*.
- 37 Charities Aid Foundation. *CAF World Giving Index 2018: A global view of giving trends*. Londres : Charities Aid Foundation, 2018.
- 38 Swiss Federal Statistics Office. *Enquête suisse sur la population active*. Neuchâtel : Swiss Federal Statistics Office, 2018.
- 39 von Schnurbein, Georg et Steffen Bethmann. *Philanthropie in der Schweiz*. Bâle : CEPS, 2010.
- 40 Avenir Suisse. « Le dynamisme unique de l'arc lémanique. »
- 41 Données de 2018 pour proFonds et SwissFoundations, et 2019 pour AGFA.
- 42 Résultats conformes à l'atelier 2019 Schweizer Stiftungssymposium sur la façon d'intégrer la « culture de l'échec » jusqu'alors absente de les fondations. Pour de plus amples détails, voir SwissFoundations.
- « Lernen aus Fehlern – Wie entsteht eine konstruktive Fehlerkultur? » 2019. Consulté le 9 août 2019 sur https://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/Zusammenfassung_Lernen_aus_Fehlern_Steiner_0.pdf.
- 43 Mesure basée sur les principes de l'impact collectif par le Collective Impact Forum. Pour de plus amples informations : <https://www.collectiveimpactforum.org>

IMPRESSUM

© 2020 Fondation Lombard Odier. Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche ou transmise d'aucune manière, sans l'autorisation écrite préalable de la Fondation Lombard Odier, ou tel que expressément autorisé par la loi, par une licence ou aux termes d'accords conclus avec l'association pour les droits de reproduction. Les demandes de renseignements concernant la reproduction ne relevant pas de ce qui précède doivent être envoyées à : contact@fondationlombardodier.org.

L'utilisation non commerciale et scientifique de cette étude par des organismes gouvernementaux, des organisations caritatives sans démarchage et des particuliers est expressément autorisée, à condition que la source soit correctement référencée.

Veillez citer cette publication comme suit : Maximilian Martin, Marc Pfitzer, Nina Jais, Olivia Meiners, et Adam Rodriques. Faire mieux, plus efficacement : Mesurer et améliorer la vitalité philanthropique dans la région lémanique. Genève : Fondation Lombard Odier, 2020.

Clause de non-responsabilité : Ce rapport de recherche est le produit d'une recherche professionnelle et représente l'opinion des auteurs. Il ne représente ni les positions ni les opinions du comité de pilotage, de ses membres, aucune de leurs organisations ou les personnes ayant financé le projet. Des reproductions physiques peuvent être sollicitées à la Fondation Lombard Odier en écrivant à : Fondation Lombard Odier, rue de la Corrairie 11, 1204 Genève, Suisse; possibilité de télécharger des exemplaires électroniques sur www.philanthropic-vitality.ch.

Conception : CANA atelier graphique, route de Jussy 29, 1226 Thônex, Suisse
www.ateliercana.ch

Publié par la Fondation Lombard Odier, rue de la Corrairie 11, 1204 Genève, Suisse ISBN 978-2-8399-2761-1

Imprimé numériquement sur du papier Fisher certifié FSC, « Touch Bright » 300 gm² pour la couverture et « Touch Bright » 115 gm² pour l'intérieur.



