



La fondation comme option du processus de succession

Les idées philanthropiques se multiplient. Dans des pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Autriche, et plus particulièrement en Suisse, la pensée philanthropique et les actes entrepris pour le bien de la collectivité sont issus d'une culture ancestrale de haut niveau.

1 Situation initiale

Le souhait de mettre quelque chose en marche et de faire le bien en toute conscience de ses responsabilités sans aucun enrichissement personnel revêt encore une importance majeure, et n'a de cesse de grandir. Les missions que l'État ou le secteur privé ne peuvent pas prendre en charge directement sont réalisées dans le cadre du « secteur tertiaire » de notre économie, et en très grande partie dans le cadre de travail bénévole. En principe, l'initiative privée est très appréciée et peut souvent être associée à une promotion ciblée dans un laps de temps très court, de manière efficace et orientée sur la solution. Les motifs et raisons incitant à créer une fondation sont rapportés dans diverses publications : un reflet passionnant de notre société !

2 Défis

Le secteur des fondations en Suisse est en période de bouleversement et de renouveau. Il est toujours plus intimement lié à la thématique de la succession en entreprise et le nombre de fondatrices est en croissance. Cela s'applique notamment aux entreprises familiales, où patron, épouse, parents et membres de la famille abordent de plus en plus souvent les questions de création de fondation. En cas de direction externe, une sorte de contrat familial, un code établi en interne est même rédigé pour réglementer le comportement général à adopter face à la question de succession.

Au cours des cinq à six années à venir, 70 000 entreprises familiales de Suisse vont se trouver confrontées au changement de génération. On estime que cela concerne 400 000 emplois. Si une autre solution que le transfert de propriété était choisie pour un tiers d'entre elles seulement, cela aurait un impact significatif sur le secteur des fondations. Les holdings et fondations d'entreprises sont idéales pour préserver la valeur d'une structure d'entreprise façonnée sur des décennies. Une vente pure laisse place à une incompréhension concernant le prix du marché chez les propriétaires, s'accompagne d'une risque de trouver un « acheteur opportuniste » et donc de perte très rapide de valeur de l'entreprise, au plus grand plaisir de la concurrence. Il est donc question de préserver les emplois et d'en créer de nouveaux. Les nombreuses entreprises en démarrage et issues de l'essaimage jouent un rôle majeur dans ce contexte. Mais leurs mentors et investisseurs providentiels, qui sont soutenus par des fondations, sont encore plus importants.

Les chiffres pour la Suisse sont impressionnants :

- En Suisse, nous recensons au moins 13 000 fondations d'utilité publique, partiellement exonérées d'impôts, et env. un tiers d'entre elles poursuivent un objectif national ou international.
- Environ 75 000 conseils de fondation travaillent dans des fondations d'utilité publique et dans 80 % des cas elles n'emploient aucun collaborateur rémunéré.

- La fortune globale est évaluée à environ 70 milliards pour 1,5 à 2 milliards de dividendes distribués en moyenne.
- 60 % des fondations en Suisse ont été fondées depuis 1990.

Cependant, des défis structurels clairs doivent être relevés. Dans les circonstances énoncées, ils se sont justement aggravés sur un plan financier au cours des dernières années. Il s'agit des nombreuses organisations gravement affaiblies par la situation des taux d'intérêts, qui disposent d'un patrimoine trop faible pour s'intéresser aux possibilités, la plupart du temps garanties sur un plan statutaire, de soutien pertinentes en lien avec les bénéficiaires. Au moins 36 % d'entre elles ont un patrimoine inférieur à un million de francs suisses. La plupart sont quasiment paralysées depuis de nombreuses années. Depuis 2009, près de 1 000 fondations ont dû être liquidées.

Les statuts et règlements sont souvent formulés dans une langue complexe et surannée, ou leur essence-même n'est plus à l'ordre du jour. Cet aspect s'est encore accentué avec la mutation rapide de notre société et de nos besoins. D'autres pays travaillent parfois même mieux car elles ont adapté les conditions-cadres à l'évolution aujourd'hui fulgurante dans tous les secteurs, pour pouvoir mieux changer et s'interconnecter plus efficacement.

3 Instruments

3.1 Modèles

Il existe de très grosses fondations qui remportent un succès mondial sur le terrain, à l'instar de Wikipedia, un exemple tout aussi méritoire que surprenant. Qui peut ignorer aujourd'hui qu'il s'agit de l'ouvrage le plus complet, le plus utile et le plus imposant au monde, façonné par la main de l'homme et en croissance perpétuelle, proposé dans plus de 50 langues par des millions d'auteurs bénévoles ? Les autres « merveilles du monde » connues sont tout à fait modestes en comparaison, à l'instar de la vitesse à laquelle ce réseau de savoir se développe.

L'intérêt public porté aux fondations connaît une forte croissance. Cela s'explique en grande partie par le fait que les institutions publiques n'ont plus du tous les ressources personnelles et financières pour répondre aux besoins. Cependant, il est important que noter que de nombreuses prestations de ce type sont quasiment considérées comme naturelles (Rega, IKRK, Aga Kahn Foundation, wwf, Wiki...). Il existe des milliers d'institutions qui n'existeraient pas, et donc ne fonctionneraient pas, si des personnes extrêmement perspicaces et travailleuses ne se cachaient pas derrière. La Suisse est connue comme une terre fertile pour les fondations, et pas uniquement pour des considérations fiscales. Elles sont cependant, très vite et souvent à tort, considérées comme suspectes. Beaucoup de Bill Gates et de Mark Zuckerberg investissent d'importants moyens pour la « bonne cause », mais se retrouvent tout de même régulièrement attaqués par les médias. La perception publique du travail des fondations semble souvent faussée.

Des fondations familiales et religieuses sont également connues après une période de transition, de par leur inscription au registre du commerce qui leur permet d'être répertoriées pour des coopérations urgentes. Ce sont de nouveaux stimulants et de nouvelles formes de transparence, qui sont utiles pour l'information mutuelle.

3.2 Congrès et formation continue

Une minorité de fondations (3 %) est affiliée à une association de fondations. Ce chiffre n'est pas satisfaisant, car il est très important de représenter les intérêts de chacune et d'informer le grand public. La fondation classique est toujours auréolée de sérieux, à juste titre, ce qui est essentiel pour acquérir des ressources supplémentaires. Les membres du Conseil de fondation peuvent aussi s'informer sur les nouveautés et des solutions simples. La levée de fonds requiert une multitude de ressources lorsque les membres du Conseil s'y attèlent eux-mêmes. Il est plus aisé, et la plupart du temps nettement plus efficace, de se joindre à des congrès et tables rondes spécifiques. Un donateur est plus rapidement séduit par le feu sacré d'un fondateur.

Il est urgent d'engager une professionnalisation rapide. Les Conseils de fondations mobilisent à cet effet la compréhension nécessaire. Seuls manquent le temps et, souvent, la motivation requise pour un bénévolat demandant un investissement hors du commun. Dans tous les cas, il est indispensable de réunir dans le Conseil des personnes parfaitement qualifiées sur un plan juridique et financier. Nous n'avons pas conscience des conséquences de la responsabilité solidaire du Conseil de fondation avec son propre patrimoine, en cas de mauvaise décision due à une négligence (grossière). Elle ne peut pas être déléguée à un dirigeant d'entreprise. Présenter des modèles de gouvernance et de bonnes pratiques adaptés est une thématique récurrente des journées dédiées aux fondations. Autre forme juridique récemment créée : la SARL d'utilité publique, qui pourrait justement s'avérer intéressante du point de vue de la responsabilité.

4 Autres solutions possibles

Les **coopérations** doivent être de véritables professions de foi et elles doivent être concrétisées sous la forme de contrats de management temporaires. Les contrats temporaires et les formulations potestatives sont appropriées et plus prudentes. Plus le volume de fonds levés est faible, plus l'objectif est important : une stratégie claire et des réflexions sur une répartition plus pertinente du travail avec d'autres organisations, un positionnement précis et une auto-critique.

Il est également possible de **choisir** la consommation de fonds propres, c'est-à-dire une fondation à capital consommable, afin d'obtenir un résultat plus efficace. Il est toujours mieux pour l'entreprise d'aspirer à des effets sur une certaine période que de rester inactive, et devoir malgré tout enregistrer des coûts fixes. Des établissements de surveillance de fondations modernes offrent leur aide pour des entretiens préalables et peuvent apporter des idées. Cependant, de grosses émotions sont souvent à prévoir dans ce cas. Selon la situation, si les fondateurs sont encore vivants et selon la manière dont l'héritage est considéré par les descendants, il convient de procéder avec une circonspection extrême. Des solutions peuvent être plus aisément trouvées dans une telle situation sur un plan économique et juridique que sur un plan éthique et psychologique.

Jusqu'ici, les **fusions** n'étaient pas encouragées. Elles ne correspondent pas à la volonté des fondateurs et ont des conséquences communicatives, personnelles et psychologiques occasionnées par le changement de nom dont elles s'accompagnent forcément.

La dernière étape de la **liquidation** avec le transfert de capital obligatoire vers une organisation ayant une orientation similaire est rude, mais reste nécessaire à en croire les chiffres. En étroite collaboration avec les autorités de surveillance, des stratégies de sortie peuvent également être préparées pour des raisons de sécurité.

La **fondation abritante**, avec son offre vaste et flexible, est réellement la solution la plus simple. Souvent, elle permet aussi d'élargir plus facilement le champ des finalités. En principe, la fondation conserve son identité, poursuit son objectif premier et peut éventuellement continuer à employer ses dirigeants. Elle propose une mise en commun dans les domaines de l'administration, de la gestion de patrimoine, et de la subvention de projets. La fondation abritante est également adaptée aux co-affectations et aux legs. Elle pratique une gestion professionnelle des ressources et des subventions et représente une alternative particulièrement attractive dans le cas de faibles capitaux à la création d'une fondation en propre, qui est toujours plus coûteuse et risquée aujourd'hui. La tendance penche clairement vers les fondations abritantes, un phénomène qui se justifie et qui encourage également l'échange d'idées en toute simplicité avec des acteurs partageant les mêmes opinions.

5 Bilan de succession et appel à l'action

L'objectif doit être de trouver une solution satisfaisante et aussi aisée à mettre en pratique pour tous les intervenants. La volonté des fondations est intacte. Les nouveaux fondateurs ont tout intérêt à se pencher sérieusement sur la variante de la fondation abritante. On estime que 4 000 fondations doivent désormais avoir recours à des mesures concrètes pour ne pas tomber dans la léthargie. L'affiliation rapide à l'une des deux fédérations, ainsi que la prise de contact avec les autorités de surveillance compétentes et des conseillers indépendants, est préconisée en vue d'obtenir un conseil efficace, notamment durant le processus de succession.

- Un véritable management des fondations plutôt qu'une administration
- Coopération et priorités communes avec une centralisation des forces plutôt que de faire cavalier seul sans résultat comme le veut la tradition
- Plus de communication plutôt que de la discrétion

Le centre de formation des organisations à but non lucratif établi de longue date, l'institut pour le management des associations (VMI) de l'université de Fribourg, a mis les choses au point :

pas de profit, mais du management!