

# Philanthropie: en quête de nouveaux modèles économiques

**FONDATIONS** Porté par une forte croissance, le secteur explore des modèles de financement mêlant ressources propres et approches entrepreneuriales. Des obstacles freinent pourtant cette transition.



Une marge de manœuvre pour générer des revenus entièrement réinvestis dans l'action humanitaire.

Photo Julia M Cameron: [www.pexels.com/fr-fr/photo/femme-porter-une-inscription-carton-6994964](http://www.pexels.com/fr-fr/photo/femme-porter-une-inscription-carton-6994964)

STEVEN KAKON

Le secteur de la philanthropie poursuit sa croissance en Suisse. Fin 2025, le pays comptait treize mille sept cent quatre-vingt-deux fondations d'utilité publique actives, un nouveau record. Le canton de Zurich demeure en tête en nombre d'institutions, tandis que Bâle-Ville conserve la densité la plus élevée rapportée à la population. Genève se distingue par la progression la plus marquée en gagnant trente et une fondations nettes sur l'année, informait l'Office cantonal de l'économie et de l'innovation par voie de communiqué début février.

## Fonds publics en baisse

Cette expansion contraste avec une réalité plus fragile. Sur fond de coupes budgétaires, notamment aux Etats-Unis, la philanthropie internationale traverse une phase de doutes. A Genève, de nombreuses sociétés philanthropiques actives dans l'humanitaire, la coopération au développement ou la santé voient leurs ressources s'amenuiser, menaçant la pérennité de leurs actions.

Le nombre de fondations augmente, alors même que les fonds publics diminuent. Faut-il y voir un paradoxe? «Pas nécessairement», répond Giulia Neri-Castracane, directrice du département de droit commercial de l'Université de Genève. La grande majorité d'entre elles résultent d'initiatives privées, financées par des capitaux privés. «Leur création répond à des dynamiques patrimoniales, entrepreneuriales ou philanthropiques qui ne dépendent pas directement de la conjoncture de l'Etat», explique la professeure. Elle rappelle également qu'il faut mettre le nombre de nouvelles fondations en regard de celles qui sont liquidées ou fusionnent. Le solde net peut donc rester positif tout en masquant une recomposition sectorielle selon les thématiques.

## Investissement à impact

Une idée gagne du terrain pour renforcer l'autonomie financière des organisations philanthropiques: leur permettre de développer leurs propres activités économiques. Non avec l'idée de les transformer en entreprises lucratives, mais celle de leur offrir une marge de manœuvre afin de générer des revenus qui seraient entièrement réinvestis dans l'action humanitaire. Dans cette perspective, l'investissement à impact représente une piste prometteuse. Il se définit comme un placement dont l'intention première est de contribuer de manière significative au bien commun, avant toute recherche de rendement financier. Cette logique repose sur la notion de désintéressement, qui constitue l'un de ses fondements essentiels.

Mais le cadre juridique suisse pose une limite notable à cette évolution. Les entités d'intérêt général exonérées d'impôts ne peuvent exercer qu'une activité économique «accessoire». Pour conserver leur statut, elles doivent

consacrer leurs fonds exclusivement à leur but d'utilité publique, sans générer de bénéfices privés. «Aujourd'hui, le système fiscal et le droit des fondations ne sont pas véritablement pensés pour des modèles hybrides combinant mission d'intérêt général et activité économique structurée», observe Giulia Neri Castracane.

De plus, le droit des sociétés ne fournit pas non plus une forme juridique parfaitement adaptée aux initiatives d'entrepreneuriat social portés par une ou deux personnes: celles-ci ne s'inscrivent pas toujours dans une logique collective, comme l'association ou la coopérative, et leurs fondateurs ne disposent pas forcément des capitaux nécessaires pour constituer d'autres formes sociétaires. Résultat: un décalage croissant entre les besoins du terrain et les outils juridiques disponibles.

## Exonération partielle?

Ainsi, selon la spécialiste, «la question de l'exonération partielle mériterait d'être réexaminée». Problème: cette pratique nécessite la mise en œuvre d'une comptabilité séparée – l'une pour les activités exonérées d'impôts et l'autre pour les activités non exonérées – pas toujours évidente. «Devenue difficilement praticable, elle pourrait constituer un outil pertinent si les raisons du frein à son octroi sont davantage comprises et sécurisées.»

Sollicitée, l'Administration fiscale cantonale (AFC) confirme l'existence d'une circulaire prévoyant, en théorie, qu'une fondation poursuivant à la fois des buts d'utilité publique et d'autres objectifs pourrait bénéficier d'une exonération partielle. Elle précise toutefois que cette possibilité, trop complexe à appliquer, n'est pas utilisée en pratique. «L'activité exonérée doit être substantielle et les fonds pour lesquels l'exonération est demandée doivent être clairement séparés du reste de la fortune et des revenus.»

Toujours selon l'AFC, une difficulté supplémentaire apparaîtrait concernant la déductibilité des dons réalisés par des contributeurs suisses. «Le donateur devra en tout temps pouvoir prouver que, selon sa volonté, son don était affecté aux seuls objectifs d'utilité publique de la fondation et que cette dernière l'a comptabilisé et affecté à ce titre exclusivement.»

Giulia Neri Castracane insiste: il ne faut pas opposer don et investissement. En effet, la philanthropie ne s'incarne pas dans un modèle unique, mais reflète la diversité des fondateurs, des patrimoines et des causes soutenues. Son évolution vers l'investissement à impact doit être comprise comme un élargissement des outils disponibles, pertinent pour certains secteurs, mais pas pour tous.

Dans des domaines comme la transition climatique ou les innovations en santé, des modèles visant une autonomie financière peuvent accroître l'effet de levier des ressources mobilisées et soutenir les dynamiques économiques locales. En Suisse, ils pourraient également renforcer l'écosystème de l'entrepreneuriat social et, plus largement, celui de la Genève internationale, précise Giulia Neri-Castracane. A l'inverse, «d'autres domaines, comme la lutte contre la pauvreté et certaines maladies rares, se prêtent moins à des logiques d'investissement, faute de perspectives de revenus».

## Garde-fous

Comment éviter que l'ouverture à des activités économiques ne crée des ambiguïtés entre mission d'intérêt général et logique commerciale? Selon Giulia Neri-Castracane, plusieurs garde-fous peuvent être envisagés: une obligation stricte de réinvestissement des bénéfices au service de la mission; une cohérence substantielle entre l'activité économique exercée et le but d'intérêt général; des règles précises en matière de liquidation, de fusion et de transfert de patrimoine ainsi qu'un contrôle attentif des autorités au moment de l'octroi et du maintien de l'exonération. ■