

## Recommandations

### Interdépendance

Les vingt-six recommandations du « Swiss Foundation Code » doivent être comprises à la lumière des trois principes d'une bonne gestion de la fondation. Autrement dit, chaque recommandation doit être appliquée en se fondant sur ces trois principes.

### Aperçu

<b>1 Examen de la volonté du fondateur</b>	26
Le fondateur formule sa volonté et s'assure qu'une fondation est la forme appropriée à la réalisation de celle-là.	
<b>2 Détermination du siège de la fondation</b>	36
Le fondateur examine où la fondation devra avoir son siège et à quelles autorités de surveillance elle sera assujettie.	
<b>3 Etablissement de principaux documents</b>	40
Outre l'acte de fondation, le fondateur édicte un ou plusieurs règlements de fondation ainsi que des directives. Il considère l'opportunité d'élaborer une charte qui devra régir la fondation dans les premières années de son existence.	
<b>4 Fonction du conseil de fondation</b>	47
Le conseil de fondation dirige la fondation.	
<b>5 Renouvellement du conseil de fondation</b>	52
A défaut d'indications dans l'acte de fondation, le conseil de fondation définit les procédures d'élection et de départ de ses membres, du président et du vice-président.	

---

<b>6</b>	<b>Nombre des membres du conseil de fondation</b>	55
	Le conseil de fondation se compose habituellement de cinq à sept personnes, mais en principe de trois personnes au moins. Celles-ci disposent des compétences et du temps nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et se perfectionnent systématiquement.	
<b>7</b>	<b>Rémunération des membres du conseil de fondation</b>	58
	Les membres du conseil de fondation reçoivent une rémunération appropriée, pour autant que les moyens financiers de la fondation le permettent et que les membres du conseil de fondation ne puissent pas œuvrer à titre bénévole.	
<b>8</b>	<b>Organisation du conseil de fondation</b>	61
	Le conseil de fondation s'organise lui-même. Il définit dans un règlement d'organisation les formes et les procédures de travail adaptées à son activité.	
<b>9</b>	<b>Fonction du président de la fondation</b>	64
	Le président dirige le conseil de fondation.	
<b>10</b>	<b>Constitution de comités</b>	67
	Le conseil de fondation examine si certains projets et attributions, ainsi que la surveillance de certains risques requièrent la constitution de comités permanents ou ad hoc.	
<b>11</b>	<b>Règlement des conflits d'intérêts</b>	70
	Le conseil de fondation détermine les règles à suivre en cas de conflits d'intérêts.	
<b>12</b>	<b>Information du public</b>	73
	La fondation informe le public de ses fondements, de son activité de soutien et de ses procédures.	
<b>13</b>	<b>Fonction de la direction</b>	76
	La direction est chargée de la gestion opérationnelle de la fondation.	
<b>14</b>	<b>Fonction de l'organe de révision</b>	80
	Par principe, le conseil de fondation ne confie à l'organe de révision aucune tâche allant au-delà des attributions légales de celui-là.	

---

<b>15</b>	<b>Recours à des conseils consultatifs</b>	<b>83</b>
	Si nécessaire, le conseil de fondation peut mettre sur pied des conseils consultatifs permanents ou ad hoc ou d'autres organes de la fondation.	
<b>16</b>	<b>Détermination de la politique de la fondation</b>	<b>86</b>
	Le conseil de fondation fixe la politique et la stratégie de soutien et veille à ce qu'elles correspondent à la politique et à la stratégie d'investissements.	
<b>17</b>	<b>Tendance à l'efficacité</b>	<b>88</b>
	Les ressources financières disponibles pour l'activité de soutien doivent être engagées de manière efficace, performante et à brève échéance.	
<b>18</b>	<b>Examen de projets</b>	<b>92</b>
	Le conseil de fondation fixe les procédures, les compétences et les responsabilités concernant l'acceptation et l'évaluation des projets externes et des projets propres à la fondation.	
<b>19</b>	<b>Suivi des projets</b>	<b>96</b>
	Les projets doivent être suivis.	
<b>20</b>	<b>Affectation des fonds de soutien</b>	<b>101</b>
	Le conseil de fondation veille à ce que les ressources de la fondation soient « propres » et garantit un flux de fonds régulier provenant du patrimoine de la fondation.	
<b>21</b>	<b>Détermination des placements du patrimoine</b>	<b>103</b>
	Le patrimoine de la fondation doit être placé dans le cadre d'une politique et d'une stratégie d'investissements explicites, de sorte que les objectifs de la fondation puissent être atteints de manière performante.	
<b>22</b>	<b>Stratégie d'investissement spécifique à la fondation</b>	<b>105</b>
	La capacité et la propension d'une fondation à prendre des risques doivent se refléter dans la stratégie d'investissement où le conseil de fondation répartit les risques en pourcentage dans des catégories de placements appropriées.	

---

**23 Gestion du patrimoine selon les conditions de la concurrence** 109

---

La stratégie d'investissements doit être mise en œuvre compte tenu des exigences en matière de liquidités de la fondation avec des coûts minimaux et des prestations maximales. A cet effet, il faut au préalable obtenir des offres de différents gestionnaires de fortune, ce quelle que soit l'importance du patrimoine à placer.

---

**24 Contrôle des placements du patrimoine** 111

---

Le conseil de fondation contrôle régulièrement les résultats des placements du patrimoine dans le cadre d'un controlling systématique des investissements.

---

**25 Organisation «sur mesure» des placements** 113

---

Le conseil de fondation détermine une organisation des placements adaptée au mandat visant à gérer le patrimoine de la fondation de manière performante.

---

**26 Prise en charge de la gestion financière** 115

---

Le conseil de fondation assure la gestion financière comprenant le placement du patrimoine, la planification budgétaire ainsi que la présentation des comptes.

---

fixé par le fondateur dans un contexte historique précis, de le faire vivre et de le réaliser au profit de la société.

### Indépendance de la fondation

Surtout si elle est de petite taille et en dépit de son *indépendance* juridique, une fondation donatrice est menacée en pratique de dangers de toutes sortes d'être *directement ou indirectement dépendante* de personnes (p. ex. membres du conseil de fondation), de prestataires de services (p. ex. études d'avocats) et d'entreprises (p. ex. banques), lesquels peuvent placer leurs intérêts personnels au-dessus des intérêts de la fondation. Cependant, si le fondateur est conscient de ces risques dès le départ et qu'il prend des *précautions adéquates*, il peut s'assurer de la collaboration d'autres personnes, prestataires de services et entreprises pour le bien de sa fondation.

### Les héritiers du fondateur

La part du patrimoine du fondateur affecté à la fondation ne passe pas à ses héritiers. Selon les circonstances, les héritiers dont la réserve héréditaire est lésée peuvent attaquer la constitution d'une fondation. Afin d'éviter ce problème, le fondateur peut conclure avec eux des *pactes de renonciation à succession, à titre gratuit ou onéreux*. Le patrimoine qui échappe ainsi aux héritiers peut cependant déclencher chez eux une certaine « douleur fantôme ». Parfois, pour compenser l'héritage réduit en raison de la constitution de sa fondation, le fondateur place ses héritiers directs au conseil de fondation ou peut même décider que ses descendants plus éloignés doivent être représentés au conseil de fondation.

Pour garantir une bonne gestion de la fondation à long terme, il peut être *problématique* de lier longtemps une fondation d'intérêt public à une famille. Le principe démocratique selon lequel les membres du conseil de fondation sont élus en raison de leurs compétences et jugés selon leurs prestations est généralement garant de meilleurs résultats que le *souhait dynastique de prétendants au trône*.

Inversement, lorsque des membres de la famille *présentent les capacités* et l'engagement nécessaires, rien ne s'oppose à ce qu'ils fassent partie du conseil de fondation après le décès du fondateur – ou même par principe.

## 1 Fondateur

### RECOMMANDATION 1

#### EXAMEN DE LA VOLONTÉ DU FONDATEUR

**Le fondateur formule sa volonté et s'assure qu'une fondation est la forme appropriée à la réalisation de celle-là.**

- Avant l'éventuelle constitution d'une fondation, le fondateur doit notamment se demander si son intention répond à un besoin de la société, si une fondation indépendante est la forme juridique adéquate pour réaliser sa volonté et si le patrimoine disponible est suffisant au regard du but visé par la fondation.
- Le fondateur examine si la fondation doit être constituée pour une durée illimitée ou être limitée dans le temps. Il établit un concept pour l'élection et le renouvellement périodique du conseil de fondation, surtout si la fondation a une durée illimitée.
- Le fondateur exprime sa volonté en premier lieu en fixant le but, le patrimoine et l'organisation de la fondation, lesquels doivent être en adéquation.

RECOMMANDATION 2  
DÉTERMINATION DU SIÈGE DE LA FONDATION

**Le fondateur examine où la fondation devra avoir son siège et à quelles autorités de surveillance elle sera assujettie.**

- Le siège de la fondation doit en principe être là où se déroulent ses principales activités de soutien.
- Lors de la constitution de la fondation, il faut évaluer la situation fiscale et en particulier la possibilité d'une exemption.
- Le fondateur examine avec les autorités entrant en ligne de compte la compétence et la décision d'assujettissement de la fondation à la surveillance.

## 2 Documents de la fondation

### RECOMMANDATION 3

#### ÉTABLISSEMENT DE PRINCIPAUX DOCUMENTS

**Outre l'acte de fondation, le fondateur édicte un ou plusieurs règlements de fondation ainsi que des directives. Il considère l'opportunité d'élaborer une charte qui devra régir la fondation dans les premières années de son existence.**

- Les exigences à long terme du fondateur figurent dans l'acte de fondation.
- Les dispositions qui doivent être plus flexibles sont consignées dans un règlement de fondation.
- Spécialement lorsque le but de la fondation est formulé de manière large, le fondateur doit établir une charte lors de la constitution. Celle-ci contient les exigences stratégiques que le conseil de fondation doit revoir périodiquement.

## **Gestion**

### **Le conseil de fondation porte la responsabilité – juridique et morale**

Ce n'est ni le fondateur ni l'autorité de surveillance qui portent en premier lieu la responsabilité de la fondation, mais le *conseil de fondation*. Se fondant sur l'acte de fondation, il doit définir l'*ensemble de l'activité* de la fondation. Le conseil de fondation dirige ainsi la fondation dans *tous les domaines* : l'organisation, les activités de soutien et les finances.

Le conseil de fondation est seul *garant de la bonne gestion* (gouvernance de fondation). Il ne peut pas déléguer cette responsabilité.

### **Les exigences concernant l'intégrité des membres du conseil de fondation sont très élevées**

Le conseil de fondation dispose en général du *plein pouvoir de décision* dans les domaines du placement du patrimoine et de l'utilisation des fonds de soutien – sans être soumis au contrôle d'un propriétaire ou à celui du marché. Par ailleurs, le conseil de fondation fixe en principe sa propre rémunération et se renouvelle lui-même, selon le principe de la cooptation. « A l'interne », le conseil de fondation se contrôle lui-même, il est *son propre organe de surveillance*.

Un pouvoir aussi étendu et la liberté d'action dont jouit le conseil de fondation marquent la situation de gouvernance spécifique aux fondations donatrices. Ils posent des *exigences éthiques particulières* au conseil de fondation – collectivement et individuellement.

Les membres du conseil de fondation ne doivent pas se considérer comme des représentants ou des lobbyistes de certains groupes de destinataires ou de partenaires de coopération, mais comme des décisionnaires dans le cadre du but de la fondation. Dans leur activité pour la fondation, ils ne poursuivent pas non plus leurs propres intérêts mais agissent toujours dans l'intérêt de la fondation. Les fondations donatrices ne sont pas des instruments de libre-service exonérés d'impôts.

### **La gestion d'une fondation est une tâche entrepreneuriale**

En principe, le conseil de fondation ne peut pas modifier le but de la fondation. Mais il doit le réaliser, c'est-à-dire le décliner en fonction de la situation sociale et contemporaine concrète et *donner l'impulsion* qui s'impose en conséquence. Son activité est par essence *entrepreneuriale*, et non administrative. Les

membres du conseil de fondation doivent se considérer comme des entrepreneurs au service du but de la fondation, comme des « social entrepreneurs ». Avec les moyens qui leur sont confiés, ils doivent parvenir au meilleur résultat possible. C'est à cela qu'on les mesure.

Les fondations doivent générer une valeur ajoutée – avérée – dans le sens de leur but. Leurs prestations de soutien sont considérées comme des investissements. Comme tout entrepreneur, une fondation donatrice doit se demander : quel est le « return on investment » ? La dispersion philanthropique d'argent, considérée (à tort) comme une « activité attributrice », n'est pas un *modèle moderne de travail* pour une fondation.

### **Les niveaux de gestion doivent être distincts**

En général, le conseil de fondation engage une *direction opérationnelle, distincte de lui-même au niveau personnel*. Pour les fondations de taille moyenne et grande, une telle distinction est indispensable ; pour les fondations de petite taille au contraire elle n'est souvent pas possible ou pas judicieuse. La direction est, d'une part, un organe d'exécution et représente d'une certaine manière « l'administration » de la fondation ; elle est, d'autre part, l'état-major de l'organe stratégique qu'est le conseil de fondation, dont elle prépare la substance des décisions. Naturellement, l'engagement d'une direction ne dispense pas le conseil de fondation de sa responsabilité de gestion.

## 1 Conseil de fondation

### 1.1 Attributions

#### RECOMMANDATION 4

#### FONCTION DU CONSEIL DE FONDATION

##### **Le conseil de fondation dirige la fondation.**

- Le conseil de fondation prend ses décisions, dans le cadre de l'acte de fondation, de manière indépendante et sous sa propre responsabilité. Lorsque le fondateur fait partie du conseil de fondation, les autres membres ne sont pas pour autant dispensés d'une opinion propre.
- Le conseil de fondation redéfinit périodiquement la politique de la fondation sur la base de l'acte de fondation, en particulier sous la forme d'une charte.
- Le conseil de fondation définit la stratégie de la fondation en relation avec les activités de soutien et les finances. Il contrôle sa mise en œuvre et veille au respect à court, à moyen et à long terme d'un équilibre entre les objectifs et les moyens de la fondation.
- Le conseil de fondation contrôle périodiquement la politique, la stratégie et l'organisation de la fondation. Il évalue également le travail effectué par la direction et par le conseil de fondation lui-même.

## 1.2 Election, composition et rémunération

### RECOMMANDATION 5 RENOUVELLEMENT DU CONSEIL DE FONDATION

**A défaut d'indications dans l'acte de fondation, le conseil de fondation définit les procédures d'élection et de départ de ses membres, du président et du vice-président.**

- Le conseil de fondation fixe une période administrative de deux à cinq ans.
- Le conseil de fondation planifie le renouvellement échelonné de ses membres. A cet effet, il examine l'introduction d'une période administrative et /ou d'une limite d'âge.

**RECOMMANDATION 6****NOMBRE DE MEMBRES DU CONSEIL DE FONDATION**

**Le conseil de fondation se compose habituellement de cinq à sept personnes, mais en principe de trois personnes au moins. Celles-ci disposent des compétences et du temps nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et se perfectionnent systématiquement.**

- Sauf disposition contraire de l'acte de fondation, le conseil de fondation détermine, dans un règlement ou une directive, le nombre ainsi que les critères de compétence applicables au choix des candidats (profil d'exigence). Les membres de la direction ne font pas partie du conseil de fondation, mais ils prennent part à ses séances à titre consultatif.
- Le conseil de fondation veille à ce que sa composition soit équilibrée.
- Le conseil de fondation assure une initiation appropriée des nouveaux membres et la formation continue permanente de tous les membres du conseil dans leur domaine d'activité respectif.

## RECOMMANDATION 7

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE FONDATION

**Les membres du conseil de fondation reçoivent une rémunération appropriée, pour autant que les moyens financiers de la fondation le permettent et que les membres du conseil de fondation ne puissent pas œuvrer à titre bénévole.**

- Le bénévolat des membres du conseil de fondation est souhaitable, mais il ne doit pas avoir lieu au dépens du professionnalisme.
- La rémunération des membres du conseil de fondation est réglée par écrit. Elle se détermine en principe en fonction des attributions, des charges, de la compétence, de l'expérience, de la prestation et selon les moyens financiers de la fondation.

*Bénévolat* Le bénévolat est en *principe souhaitable* dans les fondations et doit être encouragé, lorsque cela s'avère possible et raisonnable. Toutefois, il ne sert à la réalisation du but de la fondation que s'il va de pair avec le professionnalisme (connaissances spécialisées, expérience et engagement). Le dilettantisme bénévole – dans le domaine de la gestion du patrimoine de la fondation ainsi que dans celui de la gestion opérationnelle des activités de soutien – coûte à la fondation davantage que la rémunération d'un petit nombre de membres compétents du conseil de fondation et ne permet la réalisation du but de la fondation que dans une mesure limitée. Qui plus est, le bénévolat ne limite en principe pas la responsabilité civile des membres du conseil de fondation.

### 1.3 Modalités de travail

#### RECOMMANDATION 8 ORGANISATION DU CONSEIL DE FONDATION

**Le conseil de fondation s'organise lui-même. Il définit dans un règlement d'organisation les formes et procédures de travail adaptées à son activité.**

- Le conseil de fondation exerce ses attributions essentiellement dans le cadre de ses séances. Il se réunit au moins deux fois par an, ou davantage si les besoins de la fondation l'exigent. Les membres du conseil de fondation s'organisent de manière à pouvoir participer aux réunions du conseil de fondation.
- Le conseil de fondation règle la convocation et la tenue de ses séances extraordinaires.
- Les procédures de décision doivent être cohérentes. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal.
- Pour des affaires importantes, le conseil de fondation examine l'opportunité de faire appel à des conseils externes indépendants.

## RECOMMANDATION 9

### FONCTION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE FONDATION

#### **Le président dirige le conseil de fondation.**

- Au sein du conseil de fondation, le président donne les impulsions au développement stratégique.
- Les attributions, les compétences, les responsabilités et la durée du mandat du président doivent être fixées dans un règlement ou une directive.
- Le président dirige les séances du conseil de fondation. Il prépare les séances et informe dûment les membres du conseil de fondation de tous les aspects importants pour diriger la fondation.
- Le président assure le respect des procédures lors des délibérations et des prises de décisions, ainsi que l'exécution des décisions du conseil de fondation.
- Le président assure en principe le lien avec la direction.

## 1.4 Comités

### RECOMMANDATION 10 CONSTITUTION DE COMITÉS

**Le conseil de fondation examine si certains projets et attributions, ainsi que la surveillance de certains risques requièrent la constitution de comités permanents ou ad hoc.**

- Spécialement dans une fondation de grande taille, le conseil de fondation évalue l'opportunité de la constitution de comités chargés de certaines attributions ou de contrôles (finances / placement du patrimoine, projets de soutien, champs d'activité, ressources humaines, rémunération, etc.). Il peut s'agir de comités permanents ou ad hoc.
- La composition, les attributions, les compétences et les responsabilités des comités doivent être définies par le conseil de fondation dans un règlement ou une directive.
- Des exigences élevées doivent être posées à l'indépendance des membres externes des comités : ils ne doivent pas être en rapport étroit avec les titulaires de fonction surveillés, les prestataires de service mandatés ou les destinataires.

## 1.5 Gestion des conflits d'intérêts

### RECOMMANDATION 11 RÉGLEMENTATION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

#### **Le conseil de fondation détermine les règles à suivre en cas de conflits d'intérêts.**

- Les personnes impliquées dans des conflits d'intérêts personnels ou institutionnels permanents ne doivent faire partie ni du conseil de fondation ni de la direction.
- Les membres du conseil de fondation et les autres personnes travaillant au sein de la fondation doivent aménager leurs relations de telle sorte que les conflits d'intérêt soient évités dans la mesure du possible. Ils doivent signaler au conseil de fondation d'éventuels conflits d'intérêts et en faire état le cas échéant dans le rapport annuel.
- En cas de conflit d'intérêts dans un cas particulier, l'intéressé se récuse.
- Des affaires importantes entre la fondation et les membres de ses organes ou des proches de ceux-là doivent être conclues aux mêmes conditions qu'avec des tiers (« at arms' length »). Ces affaires doivent être mentionnées et motivées dans le rapport annuel.

## 1.6 Information et communication

### RECOMMANDATION 12 INFORMATION DU PUBLIC

#### **La fondation informe le public de ses fondements, de son activité de soutien et de ses procédures.**

- La fondation informe le public de manière appropriée du but, de la politique et de la stratégie de soutien ainsi que de l'organisation de la fondation.
- La fondation présente ses champs d'activité et ses projets.
- Les objectifs, les directives et les procédures de l'activité de soutien doivent être rendus accessibles via le site Internet.
- La fondation soigne l'échange avec ses destinataires. Elle indique le nom des personnes de contact compétentes aux destinataires, ainsi qu'aux autres milieux intéressés (autorités, médias, public).

## 2 Direction

### RECOMMANDATION 13 FONCTION DE LA DIRECTION

#### **La direction est chargée de la gestion opérationnelle de la fondation.**

- Le conseil de fondation engage une direction pour gérer la fondation au niveau opérationnel et la surveille. Il règle les attributions, les compétences, les responsabilités ainsi que la rémunération de la direction.
- Fait partie des attributions de la direction la préparation des bases du développement de la politique et de la stratégie de la fondation ainsi que de son activité de soutien.
- Lorsqu'un membre du conseil de fondation se charge complètement ou partiellement de la direction, le conseil de fondation instaure des mécanismes de contrôle appropriés.

### 3 Organe de révision

RECOMMANDATION 14  
FONCTION DE L'ORGANE DE RÉVISION

**Par principe, le conseil de fondation ne confie à l'organe de révision aucune tâche allant au-delà des attributions légales de celui-là.**

- Plus particulièrement, l'organe de révision ne gère pas le patrimoine de la fondation.
- Le conseil de fondation considère un changement périodique de l'organe de révision ou du moins du réviseur responsable du mandat.

## 4 Autres organes

### RECOMMANDATION 15 RECOURS À DES CONSEILS CONSULTATIFS

**Si nécessaire, le conseil de fondation peut mettre sur pied des conseils consultatifs permanents ou ad hoc ou d'autres organes de la fondation.**

- Des conseils consultatifs et d'autres organes de la fondation peuvent être constitués lorsque le conseil de fondation n'exerce pas lui-même certaines attributions, lorsqu'un savoir-faire spécifique est indispensable ou lorsqu'un organe de contrôle supplémentaire est nécessaire.
- Les devoirs, les compétences et les responsabilités des conseils consultatifs ou d'autres organes de la fondation doivent être déterminés dans des règlements ou directives.
- Les recommandations relatives à la rémunération et à l'indépendance des membres du conseil de fondation s'appliquent aussi à celle des membres des conseils consultatifs ou d'autres organes de la fondation.

## **Soutien**

### **Engagement performant et efficace des moyens**

La fondation réalise son but par son activité de soutien. Celle-ci doit être déployée aussi *efficacement* que possible. Par conséquent, le conseil de fondation doit éviter les doubles emplois dans l'engagement de ses ressources.

### **Réflexion sur soi-même et positionnement**

Dans son activité de soutien, le conseil de fondation réfléchit au rôle de la fondation au sein du secteur des fondations en Suisse et, le cas échéant, au niveau international et au rapport de cette activité avec les mesures d'encouragements du pouvoir public.

### **Fiabilité**

Le conseil de fondation doit s'assurer que la fondation est perçue comme un *partenaire fiable*. Il se doit donc d'éviter, dans son activité de soutien, même l'apparence d'arbitraire, d'absence de fiabilité, d'imprévisibilité et du conflit d'intérêts. Il maintient la stratégie de soutien *constante* à moyen terme et la communique au monde extérieur ; il met en œuvre cette stratégie de manière *cohérente et prévisible* tant dans les critères que dans les décisions de soutien. En ce qui concerne le volume de soutien, la crédibilité de la fondation donatrice augmente si ses attributions ne suivent pas aveuglément les cycles de conjoncture du marché des capitaux, mais qu'elles reposent sur un budget annuel plus ou moins constant.

## 1 Politique et stratégie de soutien

### RECOMMANDATION 16

#### DÉTERMINATION DE LA POLITIQUE DE LA FONDATION

**Le conseil de fondation fixe la politique et la stratégie de soutien et veille à ce qu'elles correspondent à la politique et la stratégie d'investissements.**

- La politique et la stratégie de soutien doivent être consignées par écrit comme cadre de référence pour l'activité de soutien. Elles respectent le principe de la prévisibilité.
- La politique de soutien et la politique d'investissements doivent être coordonnées.
- La politique et la stratégie de soutien doivent être réévaluées périodiquement. Dans ce contexte, les besoins de la société ainsi que l'activité d'autres institutions de soutien privées et publiques doivent être pris en considération.
- Le conseil de fondation évalue l'opportunité d'avoir à moyen terme des domaines d'action privilégiés et de procéder à des coopérations.

## 2 Engagement des ressources financières de la fondation

### RECOMMANDATION 17 TENDANCE À L'EFFICACITÉ

**Les ressources financières disponibles pour l'activité de soutien doivent être engagées de manière efficace, performante et à brève échéance.**

- Le conseil de fondation fixe à la lumière de sa stratégie d'investissements les revenus distribuables de la fondation et attribue les moyens financiers disponibles à brève échéance.
- Pour son activité de soutien, la fondation prend comme modèle les principes régissant les entreprises. Lors de l'engagement de ses ressources, elle évite le double emploi, également d'entente avec d'autres institutions de soutien privées et publiques. Elle recherche un rapport optimal entre les frais administratifs et les prestations de soutien (performance opérationnelle).
- La fondation contrôle l'efficacité de ses activités de soutien en se référant aux critères définis.

### 3 Sélection de projets

#### RECOMMANDATION 18 EXAMEN DE PROJETS

**Le conseil de fondation fixe les procédures, les compétences et les responsabilités concernant l'acceptation et l'évaluation des projets externes et des projets propres à la fondation.**

- L'analyse et la sélection de projets se font dans le cadre des directives de soutien.
- La fondation veille à ce que les projets soient gérés de manière appropriée par des personnes compétentes et dans des délais raisonnables. Elle examine l'opportunité de recourir à des comités ou à des tiers.

## 4 Exécution des projets

### RECOMMANDATION 19

#### SUIVI DU PROJET

##### **Les projets doivent être suivis.**

- L'octroi de ressources financières emporte l'établissement d'un rapport contractuel entre la fondation et le destinataire pour la durée du projet. La fondation en règle le contenu.
- La fondation peut assortir son accord de conditions dont il contrôle le respect.
- Le suivi des projets permet à la fondation de tirer des conclusions au sujet de sa politique et de sa stratégie de soutien, de l'efficacité des moyens engagés et des critères de soutien.

## Finances

### Gestion financière de la fondation

Le conseil de fondation est responsable de la *gestion financière* de la fondation. Dans ce contexte aussi l'ignorance, le désintérêt et la surcharge ne sont pas des excuses valables et ne protègent pas d'une sanction. Cette responsabilité se rapporte, d'une part, au placement du patrimoine et, d'autre part, à la planification du budget et à une présentation complète et transparente des comptes.

### Signification du placement du patrimoine

Le placement responsable, attentif aux coûts et professionnel du patrimoine de la fondation est le *fondement de la performance* de la fondation. Le conseil de fondation se consacre à cette tâche avec la même diligence que pour l'activité de soutien. Il est responsable de gérer le patrimoine le mieux possible, dans l'intérêt du but de la fondation. Il ne peut se libérer de cette responsabilité ni par désintérêt ou ignorance, ni en faisant appel à des experts externes. Le conseil de fondation viole ses obligations s'il néglige le côté placements de son bilan ou que les fonds ne sont pas gérés professionnellement.

### Indépendance dans le placement du patrimoine

La fondation doit être *indépendante* dans le placement de son patrimoine. L'indépendance se mesure au degré de transparence, à celui d'indépendance par rapport aux gestionnaires de fortune et aux banques ainsi qu'au rôle que la fondation fait jouer à la concurrence lors de l'attribution de mandats de gestion de fortune. Lorsque le représentant d'une banque siège au conseil de fondation, il faut accorder une attention particulière aux principes de la transparence, d'indication et de prévention de conflits d'intérêt et de la concurrence. Le cas échéant, le représentant de la banque doit se récuser pour les décisions correspondantes.

Il faut *éviter* les « solutions en bloc » consistant pour un gestionnaire de fortune d'élaborer pour une fondation aussi bien une politique qu'une stratégie d'investissements, de les mettre en œuvre en plaçant le patrimoine et de les évaluer lui-même. Lorsqu'une fondation adopte *exceptionnellement et pour de justes motifs* une telle solution « tout compris », elle doit la *contrôler* attentivement et la *comparer* périodiquement avec d'autres offres du marché.

### Conseil externe

Même lorsque le conseil de fondation dispose lui-même des connaissances effectives, théoriquement solides et professionnelles en matière de placements, il est *recommandé* de recourir à un conseiller indépendant et compétent pour accompagner les étapes suivantes du placement du patrimoine : élaboration de la politique et de la stratégie d'investissements, attribution, aux conditions de la concurrence, du mandat de gestion de fortune à une banque, contrôle du gestionnaire de fortune et du résultat des placements, contrôle périodique de la stratégie d'investissements.

Ce faisant, il faut encore examiner périodiquement l'indépendance, la compétence et les prestations du conseiller externe.

### Gestion du patrimoine de la fondation

Des principes analogues aux principes suprêmes régissant l'activité de la fondation sont applicables à l'acquisition de moyens financiers, au placement du patrimoine de la fondation et à la gestion financière de la fondation :

- Engagement efficace des moyens financiers (efficacité) ;
- Séparation de la gestion, c'est-à-dire du placement d'argent et du contrôle ou de l'évaluation des résultats des investissements (checks and balances) ;
- Transparence.

Lorsque la fondation place son patrimoine dans des immeubles, objets d'art, sociétés, etc., les principes susmentionnés sont applicables par analogie de la même manière que pour les investissements en produits de placement standard.

### Politique d'investissements et processus de placements

Lors de placement du patrimoine de la fondation, le conseil de fondation doit connaître clairement, au regard du but de la fondation, les flux d'argent envisagés, les exigences en matière de liquidité de la fondation ainsi que les risques des placements d'argent – et de ce fait les risques de ne pas parvenir à réaliser les buts de la fondation. Le patrimoine de la fondation doit être placé conformément à *un processus de placements réglé expressément*. Dans ce contexte, le conseil de fondation met sur pied une organisation de placement adaptée à la taille et aux objectifs de la fondation afin d'éviter les conflits d'intérêt et de *respecter* les règles « d'airain » (inévitables) de placements d'argent (maintien de liquidités, diversification des placements du patrimoine, prévention des risques de placements non indemnisés).

## 1 Acquisition des moyens financiers

### RECOMMANDATION 20 AFFECTATION DES FONDS DE SOUTIEN

**Le conseil de fondation veille à ce que les ressources de la fondation soient « propres » et garantit un flux de fonds régulier provenant du patrimoine de la fondation.**

- Le conseil de fondation s'assure que le patrimoine affecté en espèces ou en nature à la fondation lors de sa constitution ou ultérieurement n'a aucun rapport avec le terrorisme, le blanchiment d'argent, la corruption et autres délits.
- Un équilibre doit régner entre le flux de fonds réalisable en moyenne, dans un laps de temps déterminé, à partir du patrimoine de la fondation et l'activité de soutien.

## 2 Placement du patrimoine de la fondation

### RECOMMANDATION 21

#### DÉTERMINATION DES PLACEMENTS DU PATRIMOINE

**Le patrimoine de la fondation doit être placé dans le cadre d'une politique et d'une stratégie d'investissements explicites, de sorte que les objectifs de la fondation puissent être atteints de manière performante.**

- Le processus de placement englobe trois étapes découlant de la politique de placement : détermination de la stratégie d'investissements, mise en œuvre de la stratégie d'investissements, contrôle du résultat des placements.
- Le conseil de fondation s'en tient à un processus de placement réglementé.

### 3 Détermination et mise en œuvre de la stratégie d'investissements

#### RECOMMANDATION 22

#### STRATÉGIE D'INVESTISSEMENTS SPÉCIFIQUE À LA FONDATION

**La capacité et la propension d'une fondation à prendre des risques doivent se refléter dans la stratégie d'investissement où le conseil de fondation répartit les risques en pourcentage dans des catégories de placements appropriées.**

- Les exigences concernant les flux d'argent envisagés, les exigences de liquidité et les risques du placement d'argent sont tributaires du but de la fondation. Ils doivent être arrêtés dans la stratégie d'investissements de la fondation et concrétisés par l'objectif de rendement.
- La « capacité de prendre des risques » détermine les projets qui peuvent être financés avec les moyens disponibles. La « propension au risque » constitue à l'inverse l'inclination à assumer des risques de placement qui pourraient être évités en acceptant des revenus de placement plus bas.
- La stratégie d'investissement comporte typiquement x% de liquidités, y% d'obligations sans risque ou à faibles risques dans la devise nécessaire pour l'activité de soutien et z% de placements dans un portefeuille en actions globales ( $x + y + z = 100$ ).
- La stratégie d'investissements doit refléter le but de la fondation et non les états d'âme du conseil de fondation.

RECOMMANDATION 23  
GESTION DU PATRIMOINE SELON LES CONDITIONS  
DE LA CONCURRENCE

**La stratégie d'investissements doit être mise en œuvre compte tenu des exigences en matière de liquidités de la fondation avec des coûts minimaux et des prestations maximales. A cet effet, il faut au préalable obtenir des offres de différents gestionnaires de fortune, ce quelle que soit l'importance du patrimoine à placer.**

- Le mandat de gestion de fortune pour la mise en œuvre de la stratégie d'investissements doit être attribué dans le cadre d'une procédure de soumission selon les conditions de concurrence.
- Les coûts de la mise en œuvre de la stratégie d'investissements et du suivi à long terme du capital investi doivent être transparents et soigneusement surveillés. Il faut distinguer les coûts uniques des coûts récurrents.

## 4 Contrôle du résultat des placements

### RECOMMANDATION 24

#### CONTRÔLE DES PLACEMENTS DU PATRIMOINE

**Le conseil de fondation contrôle régulièrement les résultats des placements du patrimoine dans le cadre d'un controlling systématique des investissements.**

- Les résultats des placements doivent être contrôlés au moins deux fois par année. La stratégie d'investissements doit être examinée tous les deux à trois ans.
- Les constatations faites après le contrôle des résultats et de la stratégie d'investissements doivent être consignées par écrit.

## 5 Détermination de l'organisation des placements

### RECOMMANDATION 25

#### ORGANISATION « SUR MESURE » DES PLACEMENTS

**Le conseil de fondation détermine une organisation des placements adaptée au mandat visant à gérer le patrimoine de la fondation de manière performante.**

- Les éléments du processus et de l'organisation des placements sont consignés dans un règlement édicté à cet effet.
- L'organisation des placements est fixée de sorte que les placements d'argent proprement dits et le contrôle soient indépendants l'un de l'autre, que le patrimoine de la fondation soit placé efficacement et à peu de frais et que les conflits d'intérêts soient signalés.
- Si la fondation possède des actions, le conseil de fondation élabore des règles concernant l'exercice des droits d'actionnaire. Ces règles sont également consignées dans le règlement de placements.

## 6 Gestion financière de la fondation

### RECOMMANDATION 26

#### PRISE EN CHARGE DE LA GESTION FINANCIÈRE

**Le conseil de fondation assure la gestion financière comprenant le placement du patrimoine, la planification budgétaire ainsi que la présentation des comptes.**

- Le conseil de fondation établit une planification budgétaire sur la base de la stratégie d'investissements et de la planification de distribution.
- Les comptes annuels doivent fournir une image complète, transparente et véridique de la situation financière de la fondation.
- Le conseil de fondation considère le budget annuel, les comptes annuels et le rapport annuel comme des instruments de gestion et de surveillance.