

Rémunérer le conseil de fondation. Est-ce justifié?

par Kaspar Müller, Fondation Ethos et responsAbility Social Investments SA

La rémunération est justifiée pour autant qu'elle soit adaptée, transparente et liée aux prestations fournies.

La question de la rémunération des organes directeurs reflète une incertitude fréquemment rencontrée dans le secteur à but non lucratif. Il semble que le doute subsiste quant à savoir si une rémunération est conforme au principe de l'activité à titre bénévole. Cette interrogation est compréhensible mais, si elle jette un éclairage positif sur la moralité des personnes impliquées, est néanmoins infondée. Personne ne se poserait une telle question dans le secteur à but lucratif: il est tout à fait naturel que la fourniture d'une prestation et la prise de responsabilités soient rémunérées, et cela même si l'entreprise en question est déficitaire. La seule question qui se pose dans le secteur lucratif est celle du montant de la rémunération. Par conséquent, il importe plutôt de transformer la question et de se demander s'il est justifié que les organes directeurs d'organisations à but non lucratif ne reçoivent pas de rémunération financière.

Est-ce justifié?

Est-il justifié que le secteur à but non lucratif ne rémunère pas ses organes directeurs, sachant que ce secteur contribue au bon fonctionnement de notre système socio-économique en assumant de nombreuses tâches culturelles, sociales et écologiques résultant de l'externalisation des coûts par des entreprises motivées par le profit? Les organisations à but non lucratif ne constituent pas seulement l'un des secteurs d'activités les plus importants pour le fonctionnement du système socio-économique, elles sont aussi des employeurs de poids avec 180 000 postes (à plein temps) auxquels il faut ajouter les bénévoles qui fournissent des prestations de travail correspondant à 80 000 emplois à plein temps.

Est-il justifié que les gestionnaires de fortune, les avocats, les réviseurs, les comptables, les fournisseurs ou les employés de fondations soient rémunérés aux conditions du marché, mais non pas les membres des organes directeurs, alors que l'on attend d'eux toujours davantage de présence et de professionnalisme et qu'ils doivent par ailleurs assumer des responsabilités et des risques de responsabilité? Peut-on admettre que toujours moins de personnes motivées acceptent de se mettre à disposition à titre bénévole étant donné l'absence d'indemnisation? Dans un monde de plus en plus régi par l'économie, les personnes qui cherchent à exercer une activité porteuse de sens sont certes toujours plus nombreuses, mais un nombre toujours plus restreint d'entre elles pourront à l'avenir se permettre de réaliser ce type de travail, souvent non rémunéré. Il est donc légitime de penser qu'une rémunération adaptée pourrait renforcer le secteur à but non lucratif en lui donnant la possibilité de puiser dans un réservoir de cadres plus vaste.

Afin d'écartier tout malentendu, l'objectif visé ici n'est pas de plaider en faveur de la suppression ou de l'affaiblissement de l'activité à titre bénévole, au contraire: le fait d'agir de manière désintéressée dans un but social, écologique, culturel ou familial constitue l'un

des principaux piliers de la morale sociale. En outre, les bénévoles ne peuvent pas non plus être contraints à accepter des indemnités proposées, axées sur les dépenses et les prestations. La question qui se pose est plutôt de savoir dans quelle mesure une rémunération monétaire modérée et liée aux prestations pourrait offrir des avantages supplémentaires aux organisations à but non lucratif. De même on peut se demander si la rémunération ciblée des organes directeurs n'augmenterait pas l'impact des organisations à but non lucratif.

La question des indemnités dans le secteur à but non lucratif n'est pas directement traitée dans le droit en vigueur, ce qui signifie qu'elles ne sont pas fondamentalement interdites. Dans sa réponse à une interpellation du conseiller aux Etats Recordon concernant le statut des membres des conseils de fondation (février 2013), le Conseil fédéral rappelle avec raison que «selon les circonstances, un professionnalisme rémunéré est préférable à un amateurisme bénévole pour autant que cette rémunération ne conduise pas à un détournement des moyens de la fondation au détriment de ses bénéficiaires». Rappelons aussi que le terme «à but non lucratif» se réfère au but de l'organisation et non pas à ses organes. Même si l'institution d'utilité publique ne vise pas pour elle-même des bénéfices financiers, cela ne signifie pas que l'activité à titre bénévole ne doit pas être rémunérée en fonction des prestations fournies.

Ainsi, pour nous, les différences de traitement entre deux secteurs qui s'influencent réciproquement ne sont ni justifiées ni justifiables: la rémunération des conseils de fondation est en principe justifiée. Et le secteur à but non lucratif n'a pas à craindre le débat. Les condamnations entendues dans le secteur à but lucratif peuvent avoir un effet modérateur bénéfique, mais elles ne doivent pas empêcher le secteur à but non lucratif de considérer la question de la rémunération sous un nouvel angle.

Nécessité impérative d'un système d'indemnisation

Poser que la rémunération des organes directeurs est «en principe justifié» ne constitue toutefois pas un « chèque en blanc » en faveur du versement d'indemnités monétaires et encore moins si cela doit se faire de façon non concertée. Il faut au contraire disposer d'un système compréhensible qui règle la responsabilité au sein de l'organisation, la transparence et la publication des indemnités monétaires et non monétaires, la structure du système d'indemnisation, le montant des indemnités et les compétences dans le cadre du système d'indemnisation.

Le système d'indemnisation est un instrument de gestion essentiel qui peut influencer de manière déterminante la réalisation du but de l'organisation. La décision délibérée de ne pas verser d'indemnités financières peut aussi être une option valable. Mais il ne faut pas oublier qu'il existe diverses formes alternatives d'indemnisation et que les membres de l'organisation peuvent obtenir un succédané de rémunération par le biais d'avantages cachés. La surveillance de telles «Transactions avec des parties liées (Swiss GAAP FER 21)» est importante pour chaque organisation à but non lucratif, que celle-ci accorde ou non une rémunération financière. Une rémunération financière bien structurée et sous contrôle est de toute façon préférable à une politique d'indemnisation non monétaire qui comporte le risque d'opérations de contournement du type «related party transactions».

En quoi le secteur à but non lucratif devance les organisations à but lucratif

Revenant à la question initiale, à savoir celle l'incertitude régnant quant à la dimension licite ou non d'une rémunération, on peut dire que cette incertitude est judicieuse et souhaitable si elle fait office d'instance morale dans le débat sur la rémunération dans les organisations à but non lucratif. Mais elle ne doit pas devenir une force paralysante, empêchant un changement de paradigme. Le secteur à but non lucratif est aujourd'hui déjà pleinement conscient que la politique de rémunération de ses organes directeurs doit être maniée avec prudence et définie de manière responsable. Il est d'ores et déjà sur la bonne voie en examinant la question avec les instruments de l'autorégulation.

Dans le secteur à but lucratif, l'autorégulation souhaitable dans le domaine des rémunérations a lamentablement échoué. Trop de managers n'ont pas compris la dimension sociopolitique d'une rémunération adaptée ou alors ils l'ont sciemment ignorée, croyant à tort pouvoir couper court à ces questions avec l'appui de lobbyistes incompetents tant au niveau sociopolitique qu'économique.

A l'opposé, il apparaît clairement que le secteur à but non lucratif agit de manière proactive. Depuis quelque temps déjà, plusieurs recommandations édictées par la branche elle-même sur la question des rémunérations sont à la fois acceptées et mises en œuvre. Outre son attitude fondamentalement scrupuleuse, le secteur à but non lucratif peut se servir de recommandations et de directives déjà disponibles. Il s'agit essentiellement des recommandations figurant dans le Swiss Foundation Code 2009, dans le Swiss NPO-Code ainsi que dans la réglementation liée au label de qualité Zewo. La mise en œuvre d'une politique d'indemnisation adaptée repose aussi de manière déterminante sur les dispositions déjà citées au niveau de la comptabilité (Swiss GAAP FER 21), et notamment les chapitres concernant «Transactions avec des parties liées (related party transactions)». L'ouvrage «La rémunération des organes directeurs suprêmes d'organisations à but non lucratif»(Müller/Zöbeli; CEPS 2012) fournit par ailleurs une proposition de système d'indemnisation qui aborde en détail les questions de la responsabilité au sein de l'organisation, de la transparence des indemnisations, de la structure du système d'indemnisation et des compétences dans le cadre de la politique d'indemnisation».

Celui ou celle qui exerce une activité à titre bénévole ne doit pas obligatoirement renoncer à une indemnisation, mais, s'il ou elle le souhaite, ce sera toujours possible.

Kaspar Müller, avril 2013

<p>Kaspar Müller, économiste indépendant, a été entre autres responsable du groupe de travail Swiss GAAP RPC 21 et coauteur de «La rémunération des organes directeurs suprêmes des organisations à but non lucratif». Kaspar Müller exerce divers mandats parmi lesquels celui de président de Ethos, Genève et de responsAbility Social Investments SA, Zurich ainsi que celui de représentant légal de la communauté héréditaire de Bruno Manser.</p>
--