
Aperçu

PRINCIPES	15
Principe 1 : Réalisation du but de la fondation	16
Principe 2 : Checks and Balances	17
Principe 3 : Transparence	18
RECOMMANDATIONS	19
Recommandation 1 : Volonté du fondateur	23
Recommandation 2 : Siège de la fondation et exonération fiscale	32
Recommandation 3 : Acte de fondation, règlements, directives, charte	35
Recommandation 4 : Fonction du conseil de fondation	42
Recommandation 5 : Renouvellement du conseil de fondation	47
Recommandation 6 : Nombre et profil requis des membres du conseil de fondation	50
Recommandation 7 : Rémunération des membres du conseil de fondation ..	54
Recommandation 8 : Organisation du conseil de fondation	58
Recommandation 9 : Président du conseil de fondation	61
Recommandation 10 : Comités	64
Recommandation 11 : Conflits d'intérêts	66
Recommandation 12 : Information et communication	69
Recommandation 13 : Fonction de la direction	72
Recommandation 14 : Fonction et profil requis de l'organe de révision	75
Recommandation 15 : Conseils consultatifs	78
Recommandation 16 : Stratégie de soutien	81
Recommandation 17 : Efficacité	83
Recommandation 18 : Sélection de projets	86
Recommandation 19 : Accompagnement des projets	90
Recommandation 20 : Mesure d'impact et évaluation du projet	92
Recommandation 21 : Responsabilité pour la gestion financière et reddition des comptes	98

Recommandation 22: Organisation des placements	100
Recommandation 23: Origine du patrimoine de la fondation	102
Recommandation 24: Principes de la gestion de fortune	104
Recommandation 25: Stratégie de placements	107
Recommandation 26: Allocation d'actifs	114
Recommandation 27: Attribution du mandat selon les conditions de concurrence	117
Recommandation 28: Vérification de la gestion de fortune	120
Recommandation 29: Transparence dans la gestion financière	123

Recommandations

Interdépendance

Les 29 recommandations du Swiss Foundation Code doivent être comprises à la lumière des 3 principes d'une bonne gestion de la fondation. Chaque recommandation doit être suivie en se fondant sur ces idées maîtresses.

Constitution

Liberté du fondateur

Le droit garantit la *liberté du fondateur*. Il en découle que ce dernier est libre de constituer une fondation et d'en *dessiner librement les contours* dans le respect de l'ordre juridique. C'est dans l'intérêt d'un concept libéral des fondations en Suisse et ainsi dans l'intérêt commun de tous les milieux concernés de *maintenir* cette liberté. Comme pour toutes autres libertés, c'est en l'utilisant qu'on la maintient. La liberté du fondateur implique aussi des *obligations*. L'opportunité de la constitution d'une fondation doit être au préalable analysée en recourant à des spécialistes et à des experts en prestation de services. Ainsi, même avant son éventuelle constitution, une fondation nécessite déjà un *investissement considérable en temps et en argent*. Cependant, ces dépenses le valent bien : c'est en préparant soigneusement la constitution de la fondation, que le fondateur peut se rendre compte de ce qu'il veut vraiment et de ce qu'il peut atteindre avec les moyens à sa disposition. De la sorte, il peut réaliser sa volonté de façon optimale. De surcroît, toute correction effectuée après la constitution de la fondation est encore plus onéreuse, pour autant qu'elle soit admissible. Seule une préparation minutieuse et un examen critique du projet offrent la garantie qu'une fondation indépendante est effectivement la *forme juridique et organisationnelle adéquate* à la réalisation de la volonté du fondateur.

Fondation en tant qu'entreprise

Il y a plusieurs possibilités de poursuivre un but d'utilité publique. La constitution d'une fondation se démarque des autres formes par son niveau élevé de contrainte. Généralement, un fondateur doit engager plus de moyens financiers qu'un donateur. Il affecte ces moyens à long terme à la poursuite d'un but en principe immuable et soumet son engagement d'utilité publique à une surveillance étatique. Ainsi, le fondateur est à la fois un entrepreneur et un philanthrope : entrepreneur car il s'oriente en fonction des carences, chances et potentiels avérés de la société (besoins de niche) et philanthrope parce qu'il répond à ces besoins dans l'intérêt général.

D'un point de vue économique, la donation peut être assimilée à la consommation et la fondation à l'investissement. Tout comme pour ce dernier, de solides analyses en amont et une planification systématique contribuent aussi au succès d'une fondation de manière essentielle. De même, à l'instar d'un investissement, la structure de la fondation dépend du profil de risque du fondateur.

La fondation est une entreprise dans la double acception du terme. D'une part, avec la constitution d'une fondation, tant le fondateur que le conseil de fondation entament un voyage semé d'expériences inoubliables, mais aussi d'impondérables. D'autre part, une fondation – à partir d'une certaine envergure – est une

entreprise qui doit être planifiée, commandée et dirigée. Une entreprise appelle autocritique, risque entrepreneurial et *innovation* : Les fondations ont le devoir de promouvoir l'innovation car elles peuvent prendre plus de risques que des entreprises à but lucratif ou l'Etat, car elles peuvent poursuivre des perspectives à long terme sans égard à une maximisation à court terme ou à une période de législature, et car elles agissent en principe indépendamment des parties prenantes. Une entreprise doit aussi être prête à s'adapter : Même une fondation « perpétuelle » doit de temps à autre se soumettre à un processus de mutation et s'adapter aux nouvelles circonstances, pour ne pas perdre la faculté de servir efficacement la société, dans le cadre du but de la fondation.

Les qualités et comportements qui assurent le succès d'une entreprise économique valent tout autant pour une fondation. L'esprit de concurrence et la performance sont indispensables à la philanthropie : Notre fondation est-elle (au moins) aussi efficiente et efficace qu'une institution étatique comparable ou qu'une autre fondation privée ? Chaque fondation doit se poser régulièrement cette question et être en mesure d'y répondre par l'affirmative, pour justifier sa raison d'être. Le changement de paradigme de la traditionnelle torpeur d'une activité d'utilité publique vers une philanthropie performante et moderne se manifeste aussi dans le changement de concept, du moins en langue allemande, où depuis longtemps, le terme courant « Vergabestiftung » (accent mis sur l'acte de donner) a cédé le pas à la dynamique « Förderstiftung » (accent mis sur l'encouragement, la promotion).

Le fait d'être une fondation donatrice n'est pas une légitimation en soi. Privilégiée fiscalement, elle doit bénéficier d'une reconnaissance publique ; elle ne peut y parvenir qu'en adoptant une approche axée sur l'impact et sur l'esprit d'entreprise, ce qui implique responsabilité, ouverture et propension à évoluer.

Rôle du fondateur

A elle seule, la qualité de fondateur ne confère à ce dernier encore *aucun droit*. Dès sa constitution, la fondation devient une entité juridiquement *indépendante* de son auteur. De ce fait, le fondateur ne peut plus en modifier l'acte constitutif à sa guise.

Cela dit, lors de la constitution de la fondation, le fondateur a la possibilité de *maintenir son influence*. Il peut se réserver certains droits ou siéger au conseil de fondation en qualité de président ou de membre. Toutefois, il doit être conscient qu'il ne pourra pas dominer la fondation éternellement. Au plus tard après le décès du fondateur, la fondation mènera sa propre vie. Le fondateur peut marquer de son empreinte les plus importantes phases de démarrage de l'évolution d'une fondation, mais *doit compter sur le fait* que les personnes engagées par lui choisiront à leur tour des successeurs capables et dignes de confiance. Ces personnes doivent être à même d'avoir une nouvelle lecture du but de la fondation fixé par le fondateur dans un contexte – historique, social, politique, familial, biographique – précis, de le faire vivre et de le réaliser *au profit de la société*.

Indépendance de la fondation

En dépit de son *indépendance* juridique, une fondation donatrice – surtout si elle est de petite taille – est potentiellement menacée en pratique du danger d'être *directement ou indirectement dépendante* de tiers (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 propres intérêts au-dessus de ceux de la fondation. Cependant, si dès le départ, le fondateur est conscient de ces risques il peut prendre des *mesures appropriées*.

Les héritiers du fondateur

La part du patrimoine du fondateur affectée à la fondation échappe *potentiellement à ses héritiers*. A cet égard, il faut avant tout prendre en considération les héritiers réservataires : parents en ligne directe ascendante ou descendante, conjoint ou partenaire enregistré. 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 doit veiller à ne pas porter atteinte à la réserve. Il peut conclure avec ses héritiers 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 », qui peut se manifester sur plusieurs générations. Parfois, pour compenser la réduction de l'héritage consécutive à la constitution de sa fondation, le fondateur place ses héritiers au conseil de fondation ou peut même décider que ses descendants plus éloignés doivent être représentés dans cet organe. Toutefois, pour garantir une bonne gestion de la fondation à long terme, il peut être *problématique* de lier longtemps une fondation d'utilité publique à une famille. Le principe méritocratique selon lequel les membres du conseil de fondation sont choisis en raison de leurs capacités et jaugés à l'aune de leurs prestations est généralement garant de meilleurs résultats que le *souhait dynastique de prétendants au trône*. A l'inverse, 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.

1 Le fondateur

RECOMMANDATION 1 : VOLONTÉ DU FONDATEUR

Le fondateur formule sa volonté et s'assure qu'une fondation est la forme nécessaire et appropriée pour sa mise en œuvre.

- 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 la mise en œuvre de cette volonté, si le patrimoine disponible est suffisant au regard du but visé et si la fondation doit être constituée pour une durée déterminée ou indéterminée.
- Le fondateur exprime sa volonté en premier lieu en déterminant le but, le patrimoine et l'organisation de la fondation, lesquels doivent être en adéquation.
- Le fondateur établit un concept pour le renouvellement périodique du conseil de fondation, surtout lorsque la durée de la fondation n'est pas limitée.

L'impact d'une fondation est d'autant plus *grand* si elle satisfait *directement* un besoin sociétal ou si elle exploite un potentiel non épuisé de la société. Ainsi, la toute première tâche d'un fondateur doit être de faire coïncider son vœu de soutien avec une *situation sociale de lacunes ou d'opportunités*, existante ou à venir. Il doit examiner ou faire examiner par des professionnels indépendants si son aspiration correspond vraiment à un besoin actuel ou futur. Si aucun besoin ne peut être décelé, le fondateur doit reconsidérer fondamentalement son intention. Une fondation d'utilité publique doit être moins axée sur les préférences personnelles du fondateur et bien davantage sur son *utilité sociale*.

Besoin sociétal

Si, après une évaluation approfondie, le fondateur peut confirmer que son souhait répond à un besoin sociétal avéré, il doit encore examiner, ou faire examiner, *si et dans quelle mesure* des organisations privées et/ou étatiques existantes *subviennent* déjà à ce besoin. Dans certains cas, il peut être *plus favorable* de faire une libéralité – le cas échéant, assortie de conditions ou de charges – à une telle organisation, plutôt que d'engager des dépenses pour constituer une fondation indépendante qu'on sera peut-être amené à liquider plus tard.

Prise en compte des organisations existantes

La constitution d'une *fondation indépendante* est à conseiller seulement si le rapport entre les fonds disponibles et le but prévu est favorable et que ce but peut être mis en œuvre efficacement à moyen et à long terme.

Support juridique

RECOMMANDATION 2 : SIÈGE DE LA FONDATION ET EXONÉRATION FISCALE

Le fondateur détermine le siège de la fondation et repère l'autorité de surveillance compétente.

- En principe, la fondation doit avoir son siège à l'endroit où se déploient ses principales activités de soutien.
- Lors de la constitution de la fondation, il faut évaluer la situation fiscale, notamment la possibilité d'obtenir une exonération.
- Le fondateur examine, de concert avec les autorités concernées, la soumission à la surveillance.

Siège de la fondation

En Suisse, le siège de la fondation peut être librement déterminé par le fondateur dans l'acte de fondation et par le conseil de fondation dans un règlement, ce quel que soit le domicile du fondateur. L'administration et le siège ne sont pas obligatoirement au même endroit.

A moins d'une disposition contraire de l'acte de fondation, celle-ci peut en principe *changer* son siège en tout temps.

L'activité de la fondation n'est pas limitée géographiquement à son siège.

Surveillance de la fondation

L'Autorité fédérale de surveillance des fondations exerce ses attributions au niveau national. Il existe par ailleurs des autorités de surveillance régionales – groupant, par voie concordataire, la surveillance des fondations de plusieurs cantons d'une même région –, cantonales et communales.

La compétence de l'autorité de surveillance se détermine en fonction du but de la fondation et de son rayon d'activité. En pratique, les règles suivantes sont applicables :

- Les fondations agissant sur l'ensemble du territoire national, exerçant des activités transfrontalières ou opérant à l'étranger, ainsi que celles qui sont d'importance nationale ou internationale, sont soumises à la *surveillance fédérale*.
- Si l'activité de la fondation s'étend au territoire de plusieurs cantons, sans que le but ne relève de la Confédération, la compétence appartient à *l'autorité (inter)cantonale* du siège de la fondation. Dans un tel cas, il est recommandé de choisir comme canton de siège celui qui a une pratique de surveillance la plus favorable au développement dynamique de la fondation. Les différences se font surtout sentir dans la disponibilité à rendre service et dans l'approche libérale.
- Il est en principe déconseillé d'assujettir la fondation à la surveillance d'une commune ou d'un district, dès lors que ceux-ci n'ont pas toujours les connaissances spécifiques requises.

2 Documents de la fondation

RECOMMANDATION 3 : ACTE DE FONDATION, RÈGLEMENTS, DIRECTIVES, CHARTE

En se fondant sur son acte constitutif, la fondation édicte un ou plusieurs règlements, ainsi que des directives. Elle examine l'opportunité d'établir une charte.

- Les préceptes fondamentaux et à long terme seront ancrés dans l'acte de fondation.
- Les dispositions qui devraient rester plus flexibles seront consignées dans un règlement ou dans une directive.
- Spécialement lorsque le but de la fondation est rédigé dans des termes larges, le conseil de fondation édicte une charte et la révisé périodiquement.

L'acte de fondation est le *fondement normatif* de la fondation, sa véritable « constitution » ; les règlements et les directives sont d'un niveau inférieur et traitent, à l'instar de « lois » ou d'« ordonnances », de différents thèmes relatifs à l'organisation. L'acte de fondation définit les *préceptes centraux* et, de ce fait, ne peut être modifié qu'exceptionnellement.

Acte de
fondation

Par ailleurs, un conseil de fondation doit avoir la possibilité d'*adapter* aux circonstances actuelles l'organisation et l'orientation de la fondation. C'est pourquoi le fondateur doit lui laisser, dans l'acte de fondation, suffisamment de marge de manœuvre pour modifier la fondation de telle sorte que le but de la fondation *puisse être réalisé* de manière optimale encore des années plus tard. Le fondateur ne doit donc pas compter uniquement sur des personnes de confiance qu'il connaît – forcément, une fondation de durée indéterminée sera un jour dirigée par des membres du conseil de fondation qui n'auront jamais connu le fondateur. Une telle flexibilité peut être atteinte en recourant à des *règles potestatives* (« Le conseil de fondation peut constituer des comités ») et en rédigeant de façon pas trop étroite les dispositions relatives au but.

Le règlement de la fondation contient toutes les dispositions valables à long terme, mais qui ne peuvent pas ou ne doivent pas figurer dans l'acte de fondation. Les règlements de fondation sont édictés par le conseil de fondation et *portés à la connaissance de l'autorité de surveillance*. Ils ont un caractère obligatoire pour les organes de la fondation, mais peuvent être modifiés bien plus facilement que l'acte de fondation. Cela permet au conseil de fondation d'adapter la fondation aux modifications des circonstances.

Règlements de
la fondation

1 Conseil de fondation

1.1 Tâches

RECOMMANDATION 4 : FONCTION DU CONSEIL DE FONDATION

Le conseil de fondation dirige la fondation.

- Le conseil de fondation prend ses décisions, dans les limites de l'acte de fondation, de manière autonome 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 personnelle.
- Le conseil de fondation détermine la politique et la stratégie de la fondation concernant le soutien et les finances. Il contrôle leur mise en œuvre et prête une attention particulière à l'équilibre à court, moyen et long terme, entre les objectifs et les moyens.
- Le conseil de fondation révisé périodiquement la politique, la stratégie et l'organisation de la fondation. Il évalue également le travail effectué par la direction ainsi que son propre travail.

Devoirs du conseil de fondation

Le conseil de fondation est l'organe suprême de la fondation. Il est responsable de l'activité de la fondation et *agit sous sa propre responsabilité*. Il ne gère pas la fondation mais la dirige.

Le devoir premier du conseil de fondation est la réalisation du but de la fondation. Il est tenu d'accomplir en particulier les tâches suivantes, d'ailleurs déjà juridiquement requises :

- *Conduite* – direction stratégique de la fondation et fixation de ses objectifs
 - ▶ détermination de l'organisation dans un règlement de la fondation, dans la mesure où elle n'est pas fixée dans l'acte de fondation ;
 - ▶ planification des ressources humaines au niveau du conseil de fondation et de la direction ;
 - ▶ nomination et révocation de la direction et des personnes autorisées à représenter la fondation ; surveillance de ces personnes, notamment en relation avec la réalisation des objectifs fixés ;
 - ▶ adoption du rapport annuel de gestion ;
 - ▶ contrôle de la *compliance* (l'ensemble des activités de la fondation est-il conforme aux dispositions légales et statutaires ?) ;
- *Soutien* – mise en place des activités de soutien
 - ▶ adoption de la stratégie de soutien ;
 - ▶ adoption du règlement de soutien ;

1.2 Election, composition et rémunération

RECOMMANDATION 5 : RENOUELEMENT DU CONSEIL DE FONDATION

A défaut d'indication dans l'acte de fondation, le conseil de fondation détermine la procédure d'élection et de fin de fonction 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 détermine la limitation de la durée du mandat et/ou la limite d'âge.
- Le conseil de fondation planifie son renouvellement progressif.

L'équipe chargée de la conduite de la fondation doit être renouvelée périodiquement pour assurer la capacité de développement de la fondation. Par conséquent, le mandat d'un membre du conseil devrait être *limité dans le temps*. Pour déterminer la procédure de renouvellement, il est recommandé d'établir une *directive d'élection et de relève*.

Renouvellement

Lors de renouvellements des membres du conseil de fondation, préserver et promouvoir la vivacité de la vision et de la continuité de la fondation représente un défi particulier qu'il s'agit de planifier.

Les périodes administratives précisent, sur le plan temporel, le rapport de la fondation avec les membres de son conseil. Elles permettent au conseil de fondation de se renouveler systématiquement et progressivement, de maintenir un brassage des âges et d'éviter le « vieillissement ». Qui plus est, les liens personnels étroits noués entre les membres de longue date du conseil peuvent constituer un danger pour la fondation. Les déférences personnelles, les angles morts, les tabous, les avantages etc. portent toujours préjudice à la fondation et au potentiel d'impact de celle-ci. Les périodes administratives dynamisent le conseil de fondation et structurent son activité. Cela dit, les réélections devraient rester en principe admises jusqu'à une durée globale qu'il s'agit de déterminer.

Périodes administratives

La durée recommandée de la période administrative est de deux à cinq ans. En pratique, on rencontre aussi des périodes d'un an. Dans ce cas, à la fin de chaque année, l'ordre du jour contient un point « élections ». La période d'un an présente l'avantage d'offrir la possibilité de ne pas réélire une personne, et d'éviter ainsi la *révocation* de l'intéressé. Son inconvénient est d'entraver une planification à long terme, tant du côté de la fondation que de celui des membres du conseil.

RECOMMANDATION 6 : NOMBRE ET PROFIL REQUIS DES MEMBRES DU CONSEIL DE FONDATION

Généralement, le conseil de fondation se compose de cinq à sept membres, mais en principe d'au moins trois personnes. Celles-ci disposent des compétences et du temps nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et suivent systématiquement une formation continue.

- Sauf disposition contraire de l'acte de fondation, le conseil de fondation détermine, dans un règlement ou une directive, le nombre de ses membres, ainsi que les critères de compétence applicables au choix des candidats (profil d'exigences). Les membres de la direction ne font pas partie du conseil de fondation, mais prennent part aux réunions du conseil avec voix consultative.
- 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.

Aptitude Ni le bénévolat, ni le volontariat ne remplacent l'aptitude requise. Les membres du conseil de fondation devraient avoir des capacités professionnelles et personnelles nécessaires pour assurer la *formation d'une volonté autonome* – dans le cadre d'échanges critiques avec les collègues et avec la direction.

Compétences Dans la mesure où le fondateur ne les a pas prévues, c'est le conseil de fondation qui détermine les compétences spécifiques requises au regard du but de la fondation.

Les compétences professionnelles requises doivent être indépendantes d'un intérêt direct ou indirect, personnel ou institutionnel dans les activités de soutien de la fondation. Sinon, la fondation court le risque d'être utilisée par certains membres de son conseil comme plateforme d'acquisition de destinataires potentiels.

La compétence dans le seul domaine du but de la fondation n'est pas suffisante. Les membres du conseil de fondation doivent aussi disposer d'un minimum de *compétence dans le domaine financier* et être prêts à aborder les questions financières, ce afin d'être à même d'assumer pleinement leur responsabilité de dirigeants. Ces questions concernent premièrement le financement et le contrôle de projets, deuxièmement le budget et les comptes annuels et, troisièmement la gestion de fortune.

Ce n'est que si ces compétences existent au sein du conseil de fondation que celui-ci peut faire *appel à des experts externes* ; c'est seulement ainsi que le contrôle de ces derniers reste possible. Il est déconseillé d'élire les experts externes comme membres du conseil de fondation, pour éviter que la frontière entre le mandant

RECOMMANDATION 7 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE FONDATION

Les membres du conseil de fondation sont équitablement indemnisés, pour autant que les moyens de la fondation le permettent et que les membres concernés ne veuillent pas œuvrer à titre bénévole.

- La rémunération des membres du conseil de fondation est réglée par écrit. En principe, elle se détermine en fonction des tâches, de la charge, de la compétence, de l'expérience, de la prestation et en adéquation avec les moyens financiers de la fondation.
- La renonciation des membres du conseil de fondation à une rémunération ne doit pas se faire aux dépens du professionnalisme.

Bénévolat Le bénévolat au sein des fondations est en principe apprécié. La Suisse connaît une longue tradition d'engagement bénévole, basé sur le volontariat

Inconvénients du bénévolat Toutefois, le bénévolat doit aller de pair avec le professionnalisme (expertise, expérience et engagement). Le dilettantisme bénévole – que ce soit dans le domaine de la gestion de fortune ou dans celui des activités de soutien – coûte à la fondation davantage que la rémunération d'un petit nombre de membres compétents du conseil de fondation et limite la portée du but de la fondation. Qui plus est, le bénévolat n'exclut pas la responsabilité civile des membres du conseil de fondation.

Le principe du bénévolat engendre aussi d'autres *inconvénients*. Il peut générer une *attitude revendicatrice des membres* à l'égard de la fondation : ceux qui fournissent des prestations à la fondation sans être indemnisés sont convaincus que la fondation leur doit quelque chose, qu'ils peuvent s'arroger des droits à son égard, qu'elle doit être déjà contente que quelqu'un agit pour elle – dans ces circonstances elle ne doit pas en plus s'attendre à ce que ce travail soit particulièrement bien fait.

Pratique fiscale surannée Le bénévolat perd de son éclat s'il n'est pas basé sur le volontariat, mais imposé par les autorités. C'est malheureusement encore toujours le cas : Il arrive fréquemment que pour exonérer les fondations de l'impôt, les autorités fiscales posent comme condition le bénévolat des membres du conseil de fondation, et que les autorités de surveillance des fondations les y exhortent.

Le « Groupe de travail Exonérations » de la « Conférence suisse des impôts », un groupement informel des autorités fiscales, a publié, le 18 janvier 2008 des « Informations pratiques à l'intention des administrations fiscales cantonales » concernant l'« Exonération fiscale des personnes morales qui poursuivent des buts de service public, d'utilité publique ou des buts culturels », et ce sans même entendre les organisations concernées. Selon les termes mêmes de ce document,

1.3 Fonctionnement

RECOMMANDATION 8 : ORGANISATION DU CONSEIL DE FONDATION

Le conseil de fondation s'organise lui-même, dans le respect de l'acte de fondation. Il détermine dans un règlement les formes et procédures adaptées à son activité.

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

Nombre de réunions Le conseil de fondation se réunit selon les besoins de la fondation, en général *au moins deux fois par année* et, dans les fondations de grande taille, *bien plus souvent*.

Réunions ordinaires Les *réunions ordinaires* sont notamment consacrées aux affaires statutaires, aux activités de soutien, aux questions relatives à la gestion de fortune et aux affaires personnelles (élections).
La date de la réunion ordinaire dépend essentiellement des affaires annuelles prévisibles telles que le budget (en automne) et les comptes annuels (au printemps). Pour assurer la présence de tous les membres à ces réunions, la date doit être fixée suffisamment à l'avance.

Réunion dédiée à la stratégie Pour éviter de surcharger ses réunions ordinaires, le conseil de fondation tient périodiquement une séance séparée *consacrée à la stratégie* du développement de la fondation :

- mise à jour de la politique et de la stratégie de la fondation ;
- développement des ressources humaines et planification de la relève ;
- planification financière.

De temps en temps, il faut prévoir une *retraite dédiée à la stratégie* à laquelle des experts externes pourraient être conviés.

Réunions extraordinaires Outre les réunions ordinaires, le président a le droit et le devoir de convoquer des *réunions extraordinaires* consacrées aux affaires urgentes. Par ailleurs, un règle-

RECOMMANDATION 9 : PRÉSIDENT DU CONSEIL DE FONDATION

Le président dirige le conseil de fondation.

- Au sein du conseil de fondation, le président est garant du développement stratégique.
- Un règlement ou une directive détermine les tâches, compétences et responsabilités du président.
- Le président dirige les séances du conseil de fondation. Il prépare les réunions et informe dûment les membres de toute considération importante relative à la conduite de la fondation.
- Le président veille au respect des procédures lors des délibérations et décisions et assure l'exécution des décisions du conseil de fondation.
- Le président assure en principe le lien avec la direction.

Le président *tient le gouvernail du conseil de fondation dans l'intérêt de la fondation*. En principe, il représente la fondation à l'égard des tiers et assure le lien du conseil avec la direction.

Rôle du président

Le président ne se borne pas à diriger formellement les séances. C'est lui qui donne les *impulsions* pour promouvoir l'évolution de la fondation, le cas échéant avec le concours de la direction qui en est le moteur. Il lui appartient de poser les *questions délicates* relatives au travail du conseil de fondation et de la direction, à l'activité de soutien, au rôle et à l'impact de la fondation dans la société – ou alors de créer un climat dans lequel de telles questions peuvent être posées et résolues. Le président :

Tâches matérielles

- veille à une répartition de travail efficiente entre le conseil de fondation et la direction ainsi qu'entre les membres du conseil. Le cas échéant, il propose la constitution de comités ;
- dirige aussi les membres du conseil individuellement, en ce sens qu'il garde à l'esprit leur performance pour l'activité de la fondation. Il motive, critique et suggère, si nécessaire, la démission d'un membre. Lorsque le président lui-même est en cause, ces tâches incombent au vice-président ;
- veille à ce que la vision de la fondation reste vivante au sein du conseil de fondation et qu'elle se renouvelle constamment. Il développe la dynamique de groupe au sein du conseil pour favoriser la stratégie de soutien de la fondation ;
- par-dessus tout, le président est le porte-parole de la fondation envers les autorités, les destinataires, le public et les autres parties prenantes (« Stakeholders ») de la fondation.

1.4 Comités

RECOMMANDATION 10 : COMITÉS

Le conseil de fondation examine si certains projets et tâches requièrent la création de comités permanents ou ad hoc.

- Le conseil de fondation évalue l'opportunité d'adjoindre aux comités des professionnels externes.
- La composition, les tâches, les compétences et les responsabilités des comités doivent être déterminées dans un règlement ou une directive, en particulier lorsqu'il s'agit de comités permanents.

Création de comités

L'acte de fondation ou un règlement de fondation peuvent prévoir des comités et leur attribuer des tâches ou leur déléguer des compétences. Les comités analysent des domaines déterminés et préparent les bases de décision du conseil de fondation. Ils permettent un contrôle approfondi et comblent les lacunes du conseil de fondation en savoir et en expérience.

En constituant des comités, il faut s'efforcer de *garder légères les structures* de la fondation. Des comités permanents ne doivent être créés que s'ils sont *indispensables* au bon fonctionnement du conseil de fondation. Souvent, un comité constitué pour une période déterminée suffit ; il est ensuite dissous une fois sa tâche accomplie (*comité ad hoc*).

Le conseil de fondation est l'organe compétent pour la constitution, le renouvellement ou la dissolution des comités. L'élaboration d'un règlement ou d'une directive est nécessaire pour les comités permanents et peut être utile pour les comités ad hoc.

Types de comités

En pratique, les comités suivants ont fait leurs preuves (sans que leur dénomination soit déterminante, contrairement à leur fonction) :

- *comité présidentiel* (permanent) : se compose en général du président, du vice-président et du directeur qui a une fonction consultative. Suivant les cas, ce comité peut s'adjoindre d'autres membres du conseil de fondation ou des experts externes. En fonction de la taille de la fondation, ce comité peut aussi assumer des fonctions d'autres comités énumérés ci-dessous ;
- *comité de nomination* (ad hoc) : prépare la relève du conseil de fondation, le choix des fonctions au conseil et l'occupation des postes au sein de la direction. Les personnes dont la succession est en cause ou entrent en ligne de compte pour une nomination ne participent pas à ce comité ;
- *comité spécialisé* (ad hoc) : prépare certaines affaires qui nécessitent des connaissances spécialisées ou prennent davantage de temps ;

1.5 Gestion des conflits d'intérêts

RECOMMANDATION 11 : CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le conseil de fondation adopte 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 pour la fondation doivent faire en sorte d'éviter, dans la mesure du possible, tout conflit d'intérêts. Ils doivent signaler au conseil de fondation d'éventuels conflits d'intérêts et en faire état, le cas échéant, dans le rapport annuel.
- Celui qui a un conflit d'intérêts, dans un cas donné, doit se récuser.
- 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 Arm's Length »). Ces cas doivent être mentionnés et justifiés dans le rapport annuel.

Conflits d'intérêts

Il y a conflit d'intérêts lorsqu'en raison de ses liens personnels ou de son activité professionnelle, un membre du conseil de fondation pourrait tirer un avantage d'une décision du conseil ou en faire profiter des personnes et institutions qui lui sont proches. Comme la fondation n'est pas soumise au contrôle de tiers tels que membres ou sociétaires, et que son conseil se renouvelle souvent lui-même par cooptation, le risque de conflits d'intérêts y est bien élevé. De ce fait, les membres du conseil doivent faire preuve d'une sensibilité particulière dans ce domaine. Si le conseil de fondation adopte une stratégie adéquate pour régler les conflits d'intérêts à l'interne et communique cette stratégie à l'externe, il rehausse d'autant la réputation de la fondation.

Divulgaration des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts peuvent toucher tous les domaines d'activités d'une fondation, par exemple lorsqu'elle se procure des services externes, en particulier en *gestion de fortune*, ou même dans ses *activités de soutien*. Dans le premier cas, c'est la proximité de personnes actives au sein de la fondation (soit souvent les membres du conseil de fondation) avec les gérants de fortune ou avec d'autres prestataires de service qui pose problème, dans le second, leur proximité avec le cercle des destinataires.

Si les intérêts de la fondation entrent en conflit avec ceux des membres de son conseil ou de sa direction, ces personnes doivent toujours sauvegarder les intérêts de la fondation, à l'interne comme à l'externe, et non leurs propres intérêts ou ceux de tiers. L'apparence même d'un conflit d'intérêts doit être évitée : il faut le *divulguer en temps utile voire immédiatement et/ou réaménager les relations*.

1.6 Information et communication

RECOMMANDATION 12 : INFORMATION ET COMMUNICATION

La fondation entretient une communication active et fournit au public des informations utiles.

- La fondation renseigne de manière adéquate, notamment sur son but, sa politique et sa stratégie de soutien, son organisation, ses champs d'impact et ses projets.
- Les objectifs, directives et procédures de l'activité de soutien doivent être accessibles en particuliers au cercle des destinataires.
- La création et l'entretien d'un site Internet fonctionnel est le standard minimal pour la communication.

Si Cendrillon veut se marier, ce n'est pas en restant chez elle qu'elle trouvera son prince. Pour déployer pleinement son impact, une fondation doit établir les meilleurs partenariats possibles. Elle doit donc être *visible et accessible* sur le marché des bonnes idées et s'y présenter en interlocutrice.

Lorsqu'une fondation ne pratique pas la communication active et que sa posture est opaque, ses activités de soutien sont forcément empreintes de *relations personnelles, d'aléas et d'habitudes*. Il lui devient ainsi pratiquement impossible de mettre en œuvre effectivement son but.

Communiquer
activement

En tant qu'*entreprise d'utilité publique*, une fondation a le devoir d'apporter, par ses activités de soutien, une valeur ajoutée à la société. Elle y parvient par une sélection qui lui permet de réaliser les meilleurs projets avec les meilleures procédures. Ainsi peut-elle accroître considérablement son impact, dont bénéficie tant la société que la fondation elle-même. Ce n'est que dans le public que la fondation peut *devenir une marque*, en attirant les meilleurs projets et initiatives. De ce fait, la fondation a un intérêt propre considérable à *la transmission d'information, à la visibilité et à l'échange*. Elle augmente ainsi assurément ses chances d'obtenir des projets de qualité et de développer son réseau. Dans le même temps, en comparant plusieurs projets et en dialoguant avec ses destinataires et avec d'autres parties prenantes, elle acquiert une grande expérience.

Rehausser l'effet
de levier par
la sélection

Présenter au monde extérieur les buts, les champs d'impact et les projets de la fondation est une part de l'activité de soutien. Lorsqu'une fondation fait connaître au public son activité de soutien, elle se fait mieux accepter et renforce la légitimité de ses décisions de soutien. Plus encore : en informant sur ses projets, elle en fait la publicité et en augmente l'impact.

Renforcer
l'impact

2 Direction opérationnelle

RECOMMANDATION 13 : FONCTION DE LA DIRECTION

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

- Pour gérer la fondation au niveau opérationnel, le conseil de fondation engage une direction et la surveille. Il règle les tâches, les compétences, les responsabilités ainsi que la rémunération de la direction.
- Les tâches de la direction comprennent 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 met en place des mécanismes de contrôle adéquats.

Fonction de la direction

L'organisation de la fondation est fonction des moyens à disposition. Dans le cadre des prescriptions de l'acte de fondation, le conseil de fondation met en place une direction dont le mandat, les moyens et le mode d'organisation sont *adaptés* aux besoins de la fondation. Si les fonctions de direction sont réparties entre plusieurs membres du conseil de fondation ou sont assumées par un seul membre, il faut accorder une attention particulière au principe des « Checks and Balances ». Au niveau opérationnel, la direction est la *force motrice*. Sa tâche n'est pas celle d'un « gestionnaire administratif de la fondation », mais celle d'un concepteur. Il doit transposer les prescriptions stratégiques du conseil de fondation avec une approche axée sur *l'esprit d'entreprise*. Comme partout, la stratégie a autant de valeur que sa mise en œuvre. C'est pourquoi le travail et l'efficacité de la direction sont d'une grande importance.

Exigences posées à la direction

La direction doit répondre à des exigences élevées, car dans le processus de la transposition de la stratégie en processus concret de soutien, il ne saurait adopter une méthode statique ou une mécanique rigide. De par sa situation, chaque fondation pose des *exigences très différentes* à sa direction. L'existence de nombreuses check-lists pour la gestion d'une fondation est trompeuse, dès lors que la théorie de management des fondations donatrices *n'en est encore qu'à ses débuts*.

La direction doit posséder les compétences suivantes :

- formation spécialisée et expérience professionnelle adaptées au champ d'impact de la fondation ;
- expérience de management ;
- force créatrice et créativité ;

3 Organe de révision

RECOMMANDATION 14 : FONCTION ET PROFIL REQUIS DE L'ORGANE DE RÉVISION

Le conseil de fondation désigne un organe de révision qui satisfait aux exigences d'indépendance et de qualification requises par la loi.

- La fondation doit se soumettre au moins à une révision restreinte.
- Les tâches de l'organe de révision se limitent à celles que la loi lui attribue. De ce fait, l'organe de révision ne doit ni établir la comptabilité, ni gérer la fortune de la fondation.
- Le conseil de fondation considère un changement périodique de l'organe de révision ou du moins du réviseur responsable du mandat.
- Le conseil de fondation procède une fois par an à une évaluation des risques.

De par la loi, le conseil de fondation doit désigner un organe de révision (art. 83b al. 1 CC).

Obligation
de révision

Concernant *l'ampleur* de la révision, il faut distinguer :

- Les fondations qui, au cours de deux exercices successifs, dépassent deux des valeurs suivantes sont considérées, dans le présent contexte, comme des fondations de grande taille et sont tenues de se soumettre à la révision *ordinaire* : total du bilan 20 millions de francs, chiffre d'affaires 40 millions de francs, effectif 250 emplois à plein temps en moyenne annuelle (art. 727 al. 1 ch. 2 CO en relation avec art. 83b al. 3 CC).
- Les fondations qui ne dépassent pas ces valeurs sont soumises à une révision *restreinte*.

Sur demande, l'autorité de surveillance peut *dispenser une fondation de l'obligation de désigner un organe de révision*, lorsque le total du bilan de la fondation au cours de deux exercices successifs est inférieur à 200'000 francs, que la fondation n'effectue pas de collectes publiques et que la révision n'est pas nécessaire pour révéler exactement l'état du patrimoine et les résultats de la fondation (art. 83b al. 2 CC). Dans le respect des règles d'une bonne gouvernance (« Checks and Balances »), cette dispense ne devrait être requise et accordée qu'avec retenue. Pour éviter de sombrer progressivement dans l'aveuglement, il faudrait changer l'organe de révision, ou du moins le réviseur responsable du mandat, après quelques années.

4 Autres organes

RECOMMANDATION 15: CONSEILS CONSULTATIFS

Au besoin, le conseil de fondation constitue des conseils consultatifs permanents ou ad hoc.

- Des conseils consultatifs sont notamment constitués lorsque le conseil de fondation n'accomplit pas lui-même certaines tâches, lorsqu'une compétence spécifique est indispensable ou lorsqu'un organe de contrôle supplémentaire est nécessaire.
- La composition, les tâches, les compétences et les responsabilités des conseils consultatifs seront fixés dans un règlement ou des directives.

Conseils consultatifs

Les conseils consultatifs (également appelés commissions, jurys, instances, curatoriums, patronages, etc.) peuvent être prévus aussi bien dans le domaine du soutien que dans celui des finances. Il s'agit d'une instance consultative spécialisée, composée de professionnels externes à la fondation. Pour assurer un lien étroit entre ces spécialistes et les organes dirigeants de la fondation et à des fins de contrôle, il convient qu'un membre du conseil de fondation et/ou de la direction y siège.

Organisation

Le conseil de fondation met en place une structure simple, souple et claire, qui peut être adaptée aux besoins en tout temps, ce qui inclut également qu'elle puisse être dissoute sans autres formalités. Il est en principe recommandé de constituer des conseils consultatifs *temporaires*.

La composition, les tâches, les compétences et les responsabilités des conseils consultatifs, ainsi que le profil d'exigences et la rémunération de leurs membres seront fixés dans un règlement ou des directives.

Eviter les conflits d'intérêts

Lors de la désignation d'un membre du conseil consultatif, il y a lieu de prêter une attention particulière à son indépendance et prévenir les conflits d'intérêts. Ainsi faut-il éviter par exemple que ses membres utilisent ce conseil comme plateforme d'acquisition pour les services qu'ils vendent.

Les exigences d'indépendance des membres de conseils consultatifs peuvent être moins sévères que celles des membres de comités, dès lors que, normalement, les conseils consultatifs n'établissent pas de *propositions concrètes de décisions* pour le conseil de fondation, mais simplement des bases de décision. Néanmoins, les conseils consultatifs doivent être composés de façon telle qu'il n'y ait pas de risque que leur travail soit compromis par des conflits d'intérêts.

1 Principes du soutien

RECOMMANDATION 16 : STRATÉGIE DE SOUTIEN

Le conseil de fondation fixe la stratégie pour atteindre les objectifs de soutien.

- Le conseil de fondation déduit du but de la fondation les objectifs de soutien et détermine les priorités à moyen et long terme. Pour ce faire, il tient compte du besoin sociétal ainsi que de l'activité d'autres institutions privées et publiques de soutien.
- La stratégie de soutien doit être consignée par écrit pour servir de cadre de référence à l'activité concrète de soutien. La stratégie de soutien et la stratégie de placements doivent être coordonnées.
- Le conseil de fondation révisé périodiquement les objectifs et la stratégie de soutien.
- Le conseil de fondation examine les possibilités de coopérations et de fusions.

Le conseil de fondation décline le but de la fondation en *objectifs de soutien à long terme*. Pour jeter les bases de l'orientation globale de la fondation (« quoi ? »), il faut développer une stratégie de soutien (« comment ? »). Ce n'est que si ces bases sont clarifiées qu'une activité de soutien peut être efficacement menée.

But de la fondation et pratique de soutien

Il y a un lien étroit entre l'activité de soutien et la gestion de fortune : la stratégie de soutien dépend des moyens disponibles ; à l'inverse, on doit tenir compte du besoin de soutien pour développer la stratégie de placements.

Le conseil de fondation doit effectivement engager les moyens disponibles en faveur du soutien.

Conformité de l'activité de soutien avec la gestion de fortune

Pour leur pratique de soutien, le conseil de fondation et la direction disposent de *bases claires* telles que directives, critères et formulaires de demande, qu'ils réévaluent régulièrement. Même si la pratique de soutien s'inscrit directement dans les champs d'impact déterminés par la stratégie de soutien, elle a tendance à *s'autonomiser*. Le conseil de fondation et la direction combattent ce risque : la pratique de soutien doit toujours rester dans le cadre du but de la fondation.

Risque d'autonomisation de la pratique de soutien

Le conseil de fondation et la direction sont conscients des ressources et moyens d'action limités de la fondation. C'est pourquoi ils coopèrent avec d'autres partenaires et institutions de soutien lorsqu'il s'avère opportun.

Coopérations

2 Engagement des ressources de la fondation

RECOMMANDATION 17 : EFFICACITÉ

Le conseil de fondation engage les ressources consacrées au soutien de façon efficiente et efficace.

- Le conseil de fondation détermine les ressources disponibles pour le soutien (revenus, éléments de fortune, dons, etc.) et les engage à brève échéance.
- Pour son activité de soutien, le conseil de fondation s'inspire des principes entrepreneuriaux. Lors de l'engagement de ses ressources, il évite des redondances, y compris par rapport aux autres institutions de soutien privées ou publiques. Il recherche un équilibre optimal entre les frais administratifs et les prestations de soutien.
- Le conseil de fondation vérifie l'efficacité des activités de soutien en se référant aux critères prédéfinis.

Les revenus de la fortune qui dépassent les réserves de fluctuations constituent les moyens financiers disponibles pour les activités de soutien – sauf pour les fondations à capital consommable. Le droit suisse des fondations ne contient aucune prescription explicite relative à l'utilisation des ressources. Cependant, le principe de l'efficacité postule que tous les moyens disponibles soient engagés à *brève échéance*, c.-à-d. complètement et sans retard injustifié. A « brève échéance » signifie durant la période à la fin de laquelle des ressources utilisables, mesurées en termes d'intérêts ou de dividendes annuels, seront à nouveau à disposition, soit normalement au bout d'un an. Pour une fondation donatrice exonérée d'impôts, il est inadmissible de retenir plus longtemps et sans raison les ressources disponibles et de se transformer ainsi en fondation de thésaurisation. Ce faisant, elle ne réaliserait pas efficacement son but.

En sont exceptées, notamment, les sommes épargnées pour réaliser de grands projets ou pour constituer suffisamment de *réserves de fluctuations*. Celles-ci ne doivent cependant pas dépasser une proportion raisonnable, c'est-à-dire seulement ce qu'il faut pour assurer au fil des années la régularité des prestations de soutien.

Les *réserves* pour les engagements souscrits ne sont pas des réserves de fluctuations, mais des passifs comptables.

Le conseil de fondation peut se fixer lui-même un impératif d'affectation en distribuant chaque année un montant (aussi élevé que possible) soit sous forme d'une quote-part de soutien (p.ex. en pourcent du patrimoine de la fondation) soit sous forme d'un montant fixe, pour autant que l'acte de fondation et les revenus de celle-ci le permettent.

Utilisation à brève échéance de tous les moyens disponibles

Impératif d'affectation

3 Sélection de projets

RECOMMANDATION 18 : SÉLECTION DE PROJETS

Le conseil de fondation détermine les procédures, les compétences et les responsabilités pour l'évaluation des projets externes et des projets propres à la fondation.

- Les projets sont évalués d'après les directives de soutien.
- Le conseil de fondation veille à ce que les projets soient traités dans les règles de l'art (*lege artis*) par des personnes compétentes et dans des délais raisonnables.
- Pour sélectionner les projets, le conseil de fondation examine l'opportunité de mettre en place des comités ou des conseils consultatifs ou recourir à des tiers.

Projets

Les *projets* peuvent être :

- ceux pour lesquels des tiers sollicitent l'assistance ;
- ceux de tiers auxquels la fondation choisit de participer (coopération) ;
- ceux que la fondation mène elle-même.

Détermination des procédures et communication

Les décisions de certaines fondations sont *imprévisibles* pour les destinataires potentiels. Le reproche de l'arbitraire dans un cas particulier touche le *secteur des fondations dans son ensemble*.

Les procédures de sélection de projets, fondées sur les directives de soutien, doivent être transparentes et claires à l'interne, comme à l'externe. Si la communication externe met au premier plan la prévisibilité et la fiabilité, à l'interne il s'agit de la cohérence des décisions, de la fiabilité des références et de la capacité d'évolution.

Concours et sélection

Le but de la pratique de soutien doit être de choisir, parmi plusieurs projets semblables, celui qui correspond le *mieux* aux objectifs de la fondation. Il ne faut pas craindre le poids que représente la sélection. La valeur ajoutée d'un projet choisi, où s'exerce la concurrence, justifie les coûts de sélection.

Lorsqu'une fondation favorise la participation à des projets venant de tiers ou mène ses propres projets, elle doit toujours planifier avec des alternatives et variantes pour qu'une *sélection reste possible*. Si la fondation est réactive et se décide surtout pour des projets venant de tiers, c'est dans l'intérêt du but de la fondation que de pouvoir décider sur la base d'un nombre suffisamment élevé de projets. Pour ce faire, la fondation doit avoir une certaine notoriété et être facilement accessible – ce qu'elle peut faire avec une bonne information et communication.

4 Mise en œuvre des projets

RECOMMANDATION 19 : ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS

Les projets doivent être accompagnés.

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

Accompagnement de projets

L'octroi de ressources *ne doit pas signifier la fin* de la communication entre la fondation et le destinataire. La fondation n'est pas un office de paiement, mais une agence de soutien. L'admission formelle d'un projet représente *le début* d'une relation de travail y relative. La fondation ne se considère pas comme un mécène ou un sponsor généreux, mais comme un partenaire permettant au destinataire de réaliser son projet.

Contrat de soutien

Dans la plupart des cas, les prestations de soutien sont assorties de *charges et de conditions*. Une réserve générale est tout d'abord la limitation temporelle de l'engagement, par exemple pour un an. Dans ce délai, un *contrat de soutien* doit être conclu par écrit et régler les détails du projet de manière juridiquement contraignante. Des réserves spécifiques peuvent se rapporter aux informations fournies ultérieurement et les vérifications qui y sont liées.

Le contrat de soutien doit notamment régler les points suivants :

- charges, en particulier la finalité ;
- rattachement du financement (échelonné) aux étapes importantes/objectifs intermédiaires ;
- devoir d'information et établissement de rapport. Cela sert à s'assurer que les moyens ont été et seront engagés *à bon escient* ;
- conditions (réserves) ;
- obligation de mentionner la fondation.

Taxe à la valeur ajoutée

La problématique de la taxe à la valeur ajoutée doit être prise en compte pour toute l'activité de soutien – le cas échéant, en faisant appel à des experts fiscaux – afin que le budget de soutien à disposition de la fondation ne soit pas compromis en raison des obligations liées à la taxe à la valeur ajoutée.

RECOMMANDATION 20 : MESURE D'IMPACT ET ÉVALUATION DU PROJET

La fondation mesure son impact sur les objectifs fixés et évalue les projets soutenus de manière appropriée.

- La fondation fixe les objectifs de son activité de soutien, les examine et vérifie les résultats obtenus.
- La fondation règle dans une convention avec les destinataires l'évaluation du projet. Les coûts nécessaires à cet effet seront planifiés dans le financement du projet.
- La mesure d'impact et l'évaluation du projet seront planifiées et exécutées de façon à générer une valeur ajoutée.

Impact

L'impact global d'une fondation ne se mesure pas uniquement au regard du nombre de projets qu'elle promet ou au volume de soutien. Bien plus en font également partie la conduite de la fondation, les prestations de soutien qu'elle fournit et la gestion de sa fortune.

Aujourd'hui, on attend des organisations à but non-lucratif (OBNL, ou NPO en anglais) en général, dont font aussi partie les fondations, qu'elles portent un jugement sur leur propre impact et le communiquent. Pour pouvoir fournir des indications concernant son propre impact, la fondation doit au préalable fixer ses objectifs, c'est-à-dire faire des projections sur la manière dont ses activités permettraient d'atteindre les buts fixés.

Formulation des objectifs

Pour être à même de prouver ses succès et progrès, la fondation formule des objectifs concrets pour l'ensemble du domaine du soutien ou pour des programmes ou projets particuliers. Dans la pratique, on fait appel à un acronyme mnémotechnique « SMART », selon lequel les objectifs doivent répondre aux critères suivants :

- **S** comme spécifique (les objectifs doivent être clairement définis et être aussi précis que possible) ;
- **M** comme mesurable (les objectifs doivent être mesurables) ;
- **A** comme approprié (les objectifs doivent être proportionnés aux moyens mis en œuvre) ;
- **R** comme réaliste (les objectifs doivent être accessibles) ;
- **T** comme temporellement défini (les objectifs doivent avoir des échéances claires).

1 Gestion financière de la fondation

RECOMMANDATION 21 : RESPONSABILITÉ POUR LA GESTION FINANCIÈRE ET REDDITION DES COMPTES

Le conseil de fondation est responsable de la gestion financière de la fondation. En font parties l'établissement du budget et des comptes.

- Le conseil de fondation établit le plan financier, sur la base de la stratégie de placements et du budget de soutien.
- L'évaluation des coûts et le contrôle de gestion (Controlling) des projets se font sur la base des principes reconnus de la comptabilité analytique.
- Le conseil de fondation considère l'établissement périodique du budget, des comptes annuels et du rapport d'activité comme les instruments centraux de gestion et de reddition des comptes.
- Le rapport de gestion reflète une image complète et transparente de la situation financière et des résultats.

Gestion financière

La gestion financière de la fondation est un élément de la responsabilité de conduite du conseil de fondation. Elle comprend, outre la gestion de fortune, le plan financier, le budget et l'établissement des comptes. Le conseil de fondation ne peut pas déléguer complètement ces tâches à des tiers, même s'il n'a pas lui-même les compétences financières et en matière de placements. Il assume la responsabilité générale.

Etablissement du budget

Le budget est un outil important de conduite. Il permet de planifier les flux financiers de l'exercice à venir. Il est déterminé en fonction des expériences de l'année précédente et de l'année en cours. Si le budget, notamment les recettes budgétisées, sont réalistes, on peut éviter des réunions de crise durant l'année. Seul un budget réaliste permet de planifier un volume de soutien durable, c'est-à-dire plus ou moins constant au fil des ans.

Rapport de gestion

Le rapport de gestion, comprenant les comptes annuels, l'annexe et le rapport d'activité, s'inspire fondamentalement des recommandations de « Swiss GAAP RPC » (y compris Swiss GAAP RPC 21) et/ou des standards internationaux analogues.

Le conseil de fondation veille à ce que le rapport de gestion soit accessible aux principales parties prenantes.

Les comptes annuels reflètent une image fidèle (« true and fair view ») et se fondent sur les principes reconnus de la tenue régulière de comptabilité (non-compensation, comparabilité, importance relative, exhaustivité, etc.). Les principes comp-

2 Détermination de l'organisation des placements

RECOMMANDATION 22 : ORGANISATION DES PLACEMENTS

Le conseil de fondation détermine une organisation des placements ayant pour objectif une gestion de fortune efficace et indépendante des intérêts particuliers.

- L'organisation des placements doit assurer que les conflits d'intérêts sont exclus et que la responsabilité de la gestion de fortune est indépendante du contrôle de cette dernière.
- Les éléments du processus et de l'organisation des placements figurent dans un règlement.

Rôle du conseil de fondation dans la gestion de fortune

D'un point de vue organisationnel, le conseil de fondation assume sa responsabilité financière, en premier lieu, en déterminant une organisation des placements de la fondation ; cette organisation peut inclure l'appel à des experts externes indépendants.

En tenant compte à la fois de la composition des actifs de la fondation (papiers-valeurs, droits-valeurs, droits de la propriété intellectuelle, participation à des entreprises opérationnelles, etc.) ainsi que des dispositions pertinentes de l'acte de fondation, le conseil peut choisir, parmi les options suivantes, sa façon de prendre influence :

- *Gestion interne* des valeurs patrimoniales (ou une partie importantes de celles-ci, p.ex. des participations), pour autant que le conseil de fondation ou la direction possède les compétences nécessaires à cet effet. Dans ce cas, il faut respecter rigoureusement la séparation de la gestion de fortune du contrôle de cette gestion. En raison de conflits d'intérêts potentiels, cette option ne doit être choisie qu'exceptionnellement.
- *Délégation* de la gestion de fortune à des gérants externes ou à une entreprise (ou au département financier de celle-ci) étroitement liée à la fondation ou au fondateur.

Dans les deux cas, il est du devoir et de la responsabilité du conseil de fondation de déterminer la politique et la stratégie de placements, de les superviser et, le cas échéant, de les adapter, ainsi que de contrôler régulièrement leur mise en œuvre.

Règlement de placements

L'organisation des placements est déterminée dans un règlement de placements. Celui-ci règle, outre la répartition des responsabilités pour la gestion de la fortune de la fondation, notamment la stratégie de placements, y compris les prescriptions de risque, le processus de placements, la politique relative aux investis-

3 Origine du patrimoine de la fondation

RECOMMANDATION 23 : ORIGINE DU PATRIMOINE DE LA FONDATION

Les fondateurs affectent à la fondation uniquement des valeurs patrimoniales dont l'origine est légitime et le conseil de fondation n'accepte des libéralités que si elles revêtent cette même qualité.

- Le conseil de fondation s'emploie à obtenir la transparence sur l'origine des valeurs patrimoniales qui affluent vers la fondation et sur l'identité de leur précédent propriétaire (économique).
- Le conseil de fondation refuse les valeurs patrimoniales dont il sait qu'elles enfreignent la législation nationale ou les traités internationaux. Il s'agit en particulier des valeurs liées au terrorisme, au blanchiment d'argent, à la corruption et à d'autres délits.
- Avant d'accepter une libéralité, le conseil de fondation examine dans quelle mesure l'origine de celle-ci n'est pas contraire au but de la fondation.
- Si le conseil de fondation sait que le précédent propriétaire de la libéralité reçue ne l'a pas déclarée au fisc, il envisage d'entamer une procédure de rappel d'impôt.

Acceptation des libéralités

Ces dernières années, les prescriptions nationales et internationales relatives aux fonds que les banques ont le droit d'accepter se sont clairement durcies. Ces prescriptions affectent aussi indirectement les fondations : le public pose également à leur égard des exigences élevées. Cette évolution des valeurs a une influence sur l'acceptation des libéralités.

Identité du donateur

Lorsque la fondation bénéficie d'une libéralité d'un montant élevé, le conseil de fondation devrait en connaître l'auteur et s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un simple intermédiaire.

Origine des libéralités

Lors d'acceptation de libéralités (tout comme, bien entendu, lors de toute acquisition de ressources financières), il faut respecter les lois suisses. De même, il faut prendre en considération l'alignement de la législation suisse sur les standards internationaux.

Cela implique que le conseil de fondation a le devoir de déterminer l'origine des libéralités d'un montant élevé. Par « origine » on entend ici les transactions dont sont issues les valeurs patrimoniales en question. Le conseil de fondation a notamment le devoir d'examiner un éventuel lien avec le terrorisme, le blanchiment d'argent, la corruption et d'autres délits.

4 Gestion du patrimoine de la fondation

RECOMMANDATION 24 : PRINCIPES DE LA GESTION DE FORTUNE

Le conseil de fondation s'assure que le patrimoine de la fondation est géré conformément au but de celle-ci et à un coût avantageux.

- Le conseil de fondation veille à ce que la gestion de la fortune de la fondation réponde aux standards professionnels. En fait partie la prévention des conflits d'intérêts.
- Le conseil de fondation prend en compte, outre les principes généraux de placements et l'environnement financier, l'impact global de la fondation.
- Le processus de placements comprend trois étapes : la détermination de la stratégie de placements, la mise en œuvre de cette stratégie et le contrôle du résultat des placements. Le conseil de fondation s'en tient au processus de placements et prend en compte de façon appropriée les principes généraux de placements (sécurité, diversification, rendement, liquidité).

Bases légales Le droit des fondations ne contient pas de règles explicites relatives à la gestion de fortune des fondations d'utilité publique. Selon le Tribunal fédéral, il faut respecter les principes de la sécurité, de la rentabilité, de la liquidité, de la répartition des risques et du maintien de la substance (ATF 124 III 97, JdT 1998 I 259).

Prescriptions du fondateur ou du donateur Le fondateur peut prévoir des prescriptions relatives à la gestion de fortune, par exemple interdire l'aliénation de certains biens. Le conseil de fondation doit respecter rigoureusement ces prescriptions.
Il en va de même pour des libéralités grevées de certaines charges relatives à la gestion de fortune, reçues après la constitution de la fondation.

Différences avec les institutions de prévoyance en faveur du personnel Les prescriptions applicables aux placements des institutions de prévoyance en faveur du personnel (art. 49 ss OPP 2, RS 831.441.1) peuvent être une source d'inspiration. Toutefois, en aucun cas, les exigences à l'égard des fondations donatrices ne doivent être mises sur un même pied que celles à laquelle sont soumises les institutions de prévoyance. Les fondations donatrices sont bien plus flexibles dans leur organisation et peuvent prendre de plus grands risques pour générer un meilleur rendement. Contrairement aux institutions de prévoyance, les fondations donatrices n'ont que rarement des engagements à long terme. Dans les années à faible rendement, elles peuvent réduire leurs prestations de soutien, si elles doivent maintenir la substance du patrimoine. Les fondations donatrices ont encore la possibilité de procéder à des investissements axés sur le but.

5 Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de placements

RECOMMANDATION 25 : STRATÉGIE DE PLACEMENTS

A travers la stratégie de placements, le conseil de fondation détermine les principes de la gestion de fortune ainsi que la manière dont la fondation devrait atteindre son objectif de rendement.

- Le conseil de fondation définit la stratégie de placements en se fondant sur l'acte de fondation, en particulier le but de celle-ci, ainsi que sur les conditions-cadres financières de la fondation.
- Le conseil de fondation fixe les objectifs de rendement en fonction des besoins financiers, de la capacité de risque et de la propension au risque de la fondation.
- Le conseil de fondation détermine si et, le cas échéant, comment le patrimoine de la fondation devrait soutenir le but de celle-ci (investissements axés sur le but) et s'assure au moins qu'aucun investissement de la fondation n'entrave le but.
- Le conseil de fondation procède à des investissements durables et en détermine les moyens.
- Le conseil de fondation élabore un règlement de placements, déterminant la stratégie de placements, l'allocation d'actifs (*Asset Allocation*) à long terme et la surveillance de sa mise en œuvre.

Font parties des principes de la gestion de fortune :

- la (longue) durée des investissements ;
- les réflexions au sujet des risques (p.ex. la propension à supporter les fluctuations des valeurs, la détermination des limites de solvabilité [notation minimale] ou l'exclusion d'instruments financiers tels que les produits dérivés) ;
- le traitement des valeurs patrimoniales inaliénables ;
- le traitement des investissements axés sur le but ;
- le traitement des investissements durables ;
- les principes de la présentation de rapports (Reporting) et de contrôle de gestion (Controlling).

Principes de la gestion de fortune

Le conseil de fondation fixe, dans le règlement de placements, les principes régissant la gestion de la fortune de la fondation. Pour ce faire, il prend en compte les prescriptions spécifiques du fondateur consignées dans l'acte de fondation.

Elaboration de la stratégie de placements

RECOMMANDATION 26 : ALLOCATION D'ACTIFS

Le conseil de fondation détermine qui gère, quelle partie de la fortune, comment et à quelles conditions.

- Le conseil de fondation formule les mandats individuels (allocation d'actifs) et décide à qui ils seront attribués.
- Pour chaque mandat, le conseil de fondation fixe les directives de placement.
- Exceptionnellement, le conseil de fondation gère lui-même certaines parties de la fortune, pour autant qu'il compte en son sein des compétences spécialisées nécessaires ; dans ce cas, il porte une attention particulière aux conflits d'intérêts.

Formulation des mandats

Le conseil de fondation formule les dispositions du mandat au regard des catégories d'allocation d'actifs :

- L'ensemble de la fortune peut faire l'objet d'*un* mandat (mandat mixte), lequel combine toutes les catégories de placements.
- Une autre approche consiste à donner des mandats *spécialisés* (obligations en francs suisses, obligations en monnaies étrangères, actions suisses, actions étrangères, fonds immobiliers, etc.).

L'étendue et la complexité du mandat ont une influence sur les coûts. Les fondations de petite taille préfèrent des mandats mixtes, ce pour diminuer les coûts de la gestion de fortune. Au contraire, les fondations de grande taille peuvent « s'offrir » des catégories de mandats, car l'étendue de chaque catégorie est suffisante pour que la structure des coûts soit intéressante. A cet égard, il est nécessaire de comparer les différentes solutions. Pour les volumes conséquents, en raison de leur complexité, les mandats mixtes peuvent coûter plus cher que la somme des mandats simples par catégorie. Dans ce cas, la charge de coordination est nettement plus élevée, ce qui ne convient souvent qu'aux fondations de grande taille. Pour encourager la concurrence, spécialement lorsqu'il s'agit de mandats mixtes, il est judicieux de partager la fortune et attribuer plusieurs mandats identiques, puis d'en comparer les résultats ; au bout d'une période déterminée de comparaison (p.ex. 3 ans), le gérant de portefeuille ayant réalisé la plus faible performance est éliminé.

Forme de placement actif ou passif

Ensuite, il faut répondre à d'autres questions relatives à la *forme* des mandats individuels :

- Pour un *placement actif*, le gérant de portefeuille choisit les titres qui lui semblent appropriés. Ainsi, sur mandat de la fondation, il suit sa stratégie de placements individuelle, en choisissant, acquérant ou encore aliénant chaque investissement.

RECOMMANDATION 27 : ATTRIBUTION DU MANDAT SELON LES CONDITIONS DE CONCURRENCE

Pour la mise en œuvre de sa stratégie de placements, afin d'obtenir une prestation optimale à un coût minimal, le conseil de fondation applique les conditions de concurrence pour choisir parmi plusieurs fournisseurs.

- Les mandats doivent être adjugés, aux conditions de concurrence, dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres.
- Le conseil de fondation cherche à obtenir le meilleur rapport qualité-prix lors de l'attribution du mandat aux prestataires financiers.
- Les coûts uniques et récurrents de la mise en œuvre de la stratégie de placements et le suivi à long terme de l'actif immobilisé doivent être transparents et surveillés.
- Les prestataires financiers signent une déclaration en vertu de laquelle ils s'obligent à la transparence, à l'exclusion ou au remboursement de rétrocessions et à l'application de la clause de « client le plus favorisé ».

Généralement, la mise en œuvre de la stratégie de placements se fait par soumission, c'est-à-dire par un appel d'offres aux conditions de la concurrence. Il faut demander plusieurs offres de concurrents tant pour le dépôt de titres (banque dépositaire), quant aux frais bancaires, que pour les mandats de gestion de fortune.

La fondation remet aux instituts bancaires et aux gérants de fortune soumissionnaires une description de la stratégie de placements souhaitée et l'indice de référence (Benchmark), en les invitant à présenter en détails les avantages et les inconvénients de la mise en œuvre qu'ils proposent, incluant les coûts apparents et cachés, uniques et récurrents de la gestion de fortune, y compris les taxes externes, etc.

Les offres reçues sont comparées sous l'angle des produits, du processus et de l'organisation des placements, des personnes et équipes impliqués ainsi que de la structure des prix. Les prestations passées notamment des gérants de fortune sont bien une référence, mais ne sauraient évidemment pas être extrapolées sur l'avenir. Outre les facteurs susmentionnés, il faut aussi prendre en considération la qualité de l'encadrement de la fondation.

Pour pouvoir évaluer de façon fondée les offres reçues, il est conseillé de mener un *entretien* avec les représentants des deux à trois meilleures offres. En plus des compétences quantifiées et vérifiables, jouent aussi un rôle la stabilité et l'expérience de l'entreprise et de l'équipe sur plusieurs cycles, ainsi que la fiabilité des décisions.

Les différences de prix pour les solutions existantes sont discutées avec les partenaires contractuels actuels ; le cas échéant, une adaptation est requise. Ce procédé

**Appel d'offres
aux conditions
de concurrence**

6 Contrôle du résultat des placements

RECOMMANDATION 28 : VÉRIFICATION DE LA GESTION DE FORTUNE

Le conseil de fondation vérifie régulièrement si le résultat de la gestion de fortune est approprié et si la stratégie de placements répond aux objectifs de la fondation.

- La stratégie de placements et le respect des critères ESG sont vérifiés chaque année.
- Les résultats des placements sont contrôlés au moins deux fois par an.
- Les conclusions de la vérification de la stratégie de placements et des résultats de ces derniers sont consignées par écrit.

Vérification de la stratégie de placements

L'adéquation de la stratégie de placements doit être vérifiée chaque année, car cette stratégie a une grande influence sur le rendement et sur le risque.

Par ailleurs, une vérification est nécessaire lorsque les besoins de la fondation changent de façon significative (p.ex. augmentation substantielle des contributions annuelle de soutien), lorsque le marché des capitaux subit de grandes turbulences (p.ex. après une hausse importantes ou l'effondrement des cours sur les marchés d'action) ou lors d'autres événements particuliers. Toutefois, un changement de cap immédiat ne doit intervenir qu'en cas de modifications fondamentales des prévisions. Des changements répétés ou brusques, tels que la vente massive d'actions durant une crise ou l'achat supplémentaire d'actions durant un boom, peuvent mener à des résultats de placements indésirables.

Les questions essentielles sont les suivantes :

- La stratégie de placements est-elle conforme aux objectifs de la fondation (p.ex. en ce qui concerne le rendement cible, les investissements axés sur le but, les investissements durables) ?
- Les revenus escomptés à long terme de la stratégie de placements suffisent-ils à couvrir les contributions de soutien annuelles souhaitées et les frais administratifs, à constituer des réserves de fluctuations des valeurs et à maintenir le pouvoir d'achat de la fortune ?
- La capacité de risque de la fondation et la propension au risque du conseil de fondation sont-ils suffisants pour persévérer dans la stratégie de placements en cas de crises ?
- Y a-t-il un besoin d'agir sur la stratégie de placements, sur les dépenses annuelles ou sur les objectifs de fortune ? Si oui, faut-il adapter les mandats des gérants de fortune ?

7 Transparence

RECOMMANDATION 29 : TRANSPARENCE DANS LA GESTION FINANCIÈRE

Le conseil de fondation veille à ce que le public intéressé puisse avoir une image raisonnable de la situation financière de la fondation.

- La fondation rend accessible au public des informations relatives à sa fortune, ses rendements et les montants de ses contributions par catégorie de soutien.
- La fondation explique le lien entre la gestion de sa fortune et ses activités de soutien.

Ayant un statut privé, les fondations ont tendance à garder leurs affaires confidentielles. Elles n'ont aucune obligation légale de révéler leur situation financière à la société. Par contre, le public a un intérêt de connaître l'efficacité de l'activité de la fondation. En particulier, les fondations exonérées d'impôts présentent un degré élevé de besoin d'être légitimées. Tenir strictement confidentielles des informations financières ne se concilie en principe plus avec la conception actuelle du travail de la fondation. Même lorsque, par le biais de nouvelles formes de placements ou d'allocations de ressources, la fortune de la fondation est mise au service de ses activités de soutien ou du développement global durable, une politique d'information qui se restreint à l'activité de soutien et à la structure de la fondation est aujourd'hui désuète.

Responsabilité à l'égard de la société

Alors que, progressivement, les fondations n'hésitent plus à rendre accessibles au public, à travers leur rapport annuel, les informations relatives à leurs activités de *soutien* ou à leurs *charges d'exploitation ou de la fondation*, il existe encore et toujours une grande réticence à cet égard pour tout ce qui concerne la *gestion de fortune*. Cette opacité sert avant tout celles qui assument des coûts (trop) élevés et qui portent la responsabilité d'un bénéfice ou d'un rendement insignifiant. Foncièrement, la fondation tire un avantage de publier en détails des données chiffrées de la gestion de sa fortune. Certes, en divulguant de telles informations, la fondation peut se trouver sous le feu de la critique. Toutefois, en conséquence de la possibilité de comparaison, une concurrence se développe et permet ainsi d'optimiser constamment la gestion de fortune, tout en baissant les coûts qu'elle engendre.

La transparence financière favorise la fondation

Une conduite efficace de la fondation n'est possible que sur la base de suffisamment de données comparables. Un développement solide du secteur des fondations dans son ensemble repose sur le fait que les fondations publient des indi-

La transparence financière favorise le secteur des fondations