

Swiss Foundation Code 2015

Principes et recommandations
pour la constitution et la conduite
des fondations donatrices

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Adaptation française:
Parisima Vez

Collection Foundation Governance

Éditée par

Philipp Egger et Georg von Schnurbein

Volume 12

Du secteur pour le secteur

La présente publication est le résultat d'un projet de coopération intensive pour le développement du secteur des fondations en Suisse; elle a été réalisée grâce à la participation, au soutien et au financement des fondations suivantes, toutes membres de SwissFoundations:

Age-Stiftung	Gebert Rüt Stiftung
atDta – Stiftung Hilfe zur Selbsthilfe	Hasler Stiftung
Avina Stiftung	Jacobs Foundation
Credit Suisse Foundation	Palatin-Stiftung
Dätwyler Stiftung	Paul Schiller Stiftung
Fondation des Fondateurs	Prof. Otto Beisheim-Stiftung
Fondation Dora	Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung
Fondation Gandur pour la Jeunesse	sahee foundation
Fondation Leenaards	Stiftung Mercator Schweiz
Fondation Pro Victimis	The JTI Foundation
Forlen Stiftung	VELUX STIFTUNG

Version intégrale – en plusieurs langues

La version intégrale du Swiss Foundation Code (incluant commentaire et annexes) est disponible en volumes séparés dans les langues allemande, française, italienne et anglaise.

Version courte – multilingue

La version courte du Swiss Foundation Code (sans commentaire et annexes) est disponible en une publication multilingue (en allemand, français, italien et anglais).

Version en ligne

SwissFoundations consacre un site Internet au Swiss Foundation Code; ce site offre divers liens d'accès et de compléments: www.swissfoundationcode.com

Swiss Foundation Code 2015

Principes et recommandations pour la constitution
et la conduite des fondations donatrices

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Adaptation française:
Parisima Vez

SwissFoundations

L'association des fondations donatrices suisses, SwissFoundations, a été constituée en 2001. Réseau actif, voué à l'innovation, SwissFoundations promeut et soutient l'échange d'expériences, la transparence et le professionnalisme dans le secteur des fondations en Suisse. SwissFoundations contribue ainsi à l'engagement efficace et durable des moyens dont disposent les fondations.

Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS)

Le Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle, un institut interdisciplinaire de recherche et de formation, a été créé en 2008 sur l'initiative de SwissFoundations. Les activités interdisciplinaires du CEPS visent à améliorer la base scientifique et les connaissances de la philanthropie. Avec ses offres de perfectionnement et de conseil, le CEPS offre une utilité directe aux fondations et aux autres organisations à but non lucratif.



Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>.

Information bibliographique de la Deutsche Nationalbibliothek

La Deutsche Nationalbibliothek a répertorié cette publication dans la Deutsche Nationalbibliografie; les données bibliographiques détaillées peuvent être consultées sur Internet à l'adresse <http://dnd.d-nb.de>.
ISBN 978-3-7190-3584-6

© 2015 by Sprecher/Egger/von Schnurbein

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur sur le plan mondial. L'œuvre et ses parties sont protégées par la loi. Appartiennent exclusivement aux auteurs notamment les droits de reproduction, de représentation, de diffusion, de traduction ou d'adaptation, intégrales ou partielles, ainsi que de transfert et d'enregistrement de l'œuvre, par quelque procédé que ce soit (graphique, technique, électronique et/ou digital, y compris la photocopie et le téléchargement). De telles utilisations de l'œuvre en dehors des limites de la loi sont strictement interdites sauf accord préalable et écrit des auteurs.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons
Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>

Sie dürfen:



dieses Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung. Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).



Keine kommerzielle Nutzung. Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt, mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/legalcode.de>

La place des fondations en Suisse

La fondation suisse est un modèle de réussite.

Libéralité et participation

En Suisse, le nombre et la fortune des fondations par habitant sont nettement plus élevés que dans tous les autres pays.

Les conditions-cadres relativement libérales de la loi sont des piliers de la fondation suisse, mais le fondement réside dans un modèle communautaire participatif. Ce n'est plus seulement l'aristocrate, ou plus tard l'industriel ayant fait fortune, qui s'érige en défenseur du bien public, mais de manière générale, tout citoyen se considère comme tel. Sa conception de la citoyenneté ne se résume plus à participer aux votations ou payer ses impôts. Il s'engage pour la collectivité, à la façon d'un entrepreneur, en palliant par sa fondation une carence dans la société.

SwissFoundations s'investit pour un développement solide du secteur des fondations en Suisse.

Impact et transparence

SwissFoundations est l'association des fondations donatrices suisses, auxquelles elle donne une voix forte et indépendante. Réseau actif, voué à l'innovation, SwissFoundations promeut et soutient l'échange d'expériences, la transparence et le professionnalisme dans le secteur des fondations en Suisse. SwissFoundations contribue ainsi à l'engagement efficace et durable des moyens dont disposent les fondations.

Le Swiss Foundation Code est un cadre de référence pour la Good Governance.

Autorégulation et diversité

Le Swiss Foundation Code est élaboré par la branche des fondations et porté par SwissFoundations. Il s'agit d'un outil pratique d'autorégulation. Le Code n'est ni un catalogue de mesures, ni une check-list, mais bien un cadre général de référence pour la bonne gouvernance de la fondation. Paru pour la première fois en 2005, puis revu et complété en 2009, le Code est maintenant disponible en une troisième édition totalement révisée.

Ses trois principes et vingt-neuf recommandations, formulés en termes généraux, peuvent être mis en œuvre par tous types de fondations. Alors que les fondations de grande taille peuvent mettre en pratique les orientations du Code de façon circonstanciée, les plus petites devraient s'organiser plus simplement; chaque fondation doit trouver sa voie de la bonne gouvernance permettant de servir au mieux les buts de la fondation.

« Mauvais ouvrier ne trouve jamais bon outil »
Dicton populaire

Guide d'utilisation

Certes, le Swiss Foundation Code répond aux exigences posées aux *fondations donatrices*, mais ses principes et recommandations offrent aussi une orientation et une source d'inspiration à tous les autres types de fondations.

Un outil pratique

Le Swiss Foundation Code est un outil. Puisqu'il est à la disposition à la fois des fondateurs¹, des membres du conseil de fondation, des collaborateurs de celle-ci, des prestataires de services et des autorités de surveillance et autres autorités, il n'est pas un scalpel scientifique spécial, mais bien un couteau de poche suisse multifonction. Il offre des idées, des suggestions et une aide non seulement aux nouvelles fondations en voie de constitution, mais aussi pour le développement de celles qui existent.

Mais à quoi sert un outil, s'il n'est pas maniable ? Le présent ouvrage rompt avec la conception graphique traditionnelle du livre. Il va droit au but. Les parties introductives usuelles, bien que non dénuées d'importance, figurent à la fin : l'introduction devient la conclusion, la préface devient la postface. Comment faut-il utiliser l'outil ?

Accès systématique

Si l'on cherche un aperçu ou une approche analytique, on doit se référer à la *table des matières* au début de l'ouvrage, pour avoir une vue d'ensemble de la structure et des thèmes du Code.

Accès thématique

Si l'on cherche une définition, une situation particulière ou la solution d'un problème, on doit se référer aux *répertoires à la fin*. Ceux-ci permettent d'abord de comprendre, puis de transposer et d'agir.

- La *phénoménologie des fondations* (p. 126 s.) répond à quelques questions fondamentales relatives au fonctionnement des fondations et répertorie la grande diversité des types de fondations.
- Le *glossaire des fondations* (p. 135 s.) donne la définition des notions et des situations les plus importantes utilisées dans la pratique des fondations, et donc aussi dans le Code.

¹ Le masculin générique désigne bien évidemment les personnes des deux sexes.

- La *table alphabétique* (p. 164 s.) permet d'accéder facilement aux situations et notions traitées dans le Code.

Exemple de lecture

Voulez-vous savoir comment la question de conflits d'intérêts est réglée dans votre fondation ? Ne vous perdez pas dans la littérature spécialisée, mais orientez-vous en suivant les standards du Swiss Foundation Code : D'abord, à l'aide du glossaire, faites-vous une idée de ce que signifie la notion de « conflits d'intérêts ». Puis, en consultant la table alphabétique, trouvez les passages topiques traitant de ce thème dans des contextes variés. Ainsi vous serez en mesure de vous poser les bonnes questions pour votre fondation.

Table des matières

APERÇU	11
PRINCIPES	15
RECOMMANDATIONS	19
Constitution	20
1 Le fondateur	23
2 Documents de la fondation	35
Conduite	40
1 Conseil de fondation	42
1.1 Tâches	42
1.2 Election, composition et rémunération	47
1.3 Fonctionnement	58
1.4 Comités	64
1.5 Gestion des conflits d'intérêts	66
1.6 Information et communication	69
2 Direction opérationnelle	72
3 Organe de révision	75
4 Autres organes	78
Soutien	80
1 Principes du soutien	81
2 Engagement des ressources de la fondation	83
3 Sélection de projets	86
4 Mise en œuvre des projets	90
Finances	95
1 Gestion financière de la fondation	98
2 Détermination de l'organisation des placements	100

3	Origine du patrimoine de la fondation	102
4	Gestion du patrimoine de la fondation	104
5	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de placements	107
6	Contrôle du résultat des placements	120
7	Transparence	123
	INDICATEURS	125
	Phénoménologie des fondations suisses	126
	Glossaire des fondations : Que signifie ... ?	135
	Table alphabétique : Où puis-je trouver ... ?	164
	ANNEXES	171
	Réception du Swiss Foundation Code	172
	Les codes de gouvernance des fondations en comparaison internationale	175
	Bibliographie	180
	CONCLUSION	201
	Conception du Swiss Foundation Code	202
	Genèse et développement du Swiss Foundation Code	207
	Large participation	211
	Les auteurs	215
	Postface	217
	Remerciements	218

Aperçu

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

Principes

Interaction

Le niveau normatif suprême de référence pour tous les actes de la fondation² est régi par 3 principes seulement. Ces principes interagissent mutuellement : seules les fondations qui prennent toujours pour référence ces 3 principes simultanément répondent aux exigences d'une gouvernance de fondation (Foundation Governance) moderne.

² Par *actes de la fondation*, il faut comprendre ci-après non seulement ceux émanant du conseil de fondation, mais également ceux de la direction et de tous les autres cadres dirigeants au sein de la fondation.

PRINCIPE 1 : RÉALISATION DU BUT DE LA FONDATION

La fondation met en œuvre son but de manière aussi efficiente et efficace que possible.

La volonté du fondateur est le point de départ et de repère pour toutes les activités de la fondation. Agissant à titre fiduciaire, les organes de la fondation doivent pourvoir au respect de cette volonté, tout en la réinterprétant régulièrement en fonction de l'époque et des circonstances. Pour ce faire, plus ils sont efficients et efficaces, mieux ils exécutent le mandat que leur a confié le fondateur tel qu'il ressort de l'acte de fondation et en particulier du but qui y est consigné. Ce principe vaut aussi bien pour l'organisation de la fondation et pour son activité de soutien que pour la gestion de sa fortune. Organe suprême de la fondation, le conseil de fondation doit s'assurer que l'ensemble des actes de la fondation sont au service de l'optimisation de son impact.

PRINCIPE 2 : CHECKS AND BALANCES

Par des mesures organisationnelles appropriées, la fondation veille au maintien d'un rapport équilibré entre la conduite et le contrôle pour toutes les décisions et processus importants.

La fondation n'a ni propriétaire, ni membre, ni sociétaire. De ce fait, elle ne dispose pas d'un instrument de contrôle comparable à l'assemblée générale d'une association ou d'une société anonyme. Elle n'est pas la propriété d'un tiers, mais appartient en quelque sorte à elle-même. C'est pourquoi, pour garantir une séparation des pouvoirs, elle doit veiller elle-même à ce que, d'une part, elle soit dirigée et que, d'autre part, cette conduite soit contrôlée. Le conseil de fondation, ayant la responsabilité de conduire la fondation, est aussi garant de l'organisation de contrôles, incluant son propre contrôle.

PRINCIPE 3 : TRANSPARENCE

La fondation assure une transparence aussi large que possible de ses fondements, objectifs, structures et activités.

En règle générale, les fondations donatrices sont exonérées d'impôts et interviennent par leurs actions dans la dynamique des processus sociaux. En tant qu'acteurs participant à la construction de la société civile, elles jouent un rôle impliquant davantage que la sauvegarde de leurs propres intérêts. Déjà de ce fait, dans leurs activités, les fondations doivent tenir compte des exigences de transparence, non seulement à l'interne, mais aussi à l'externe. Par ailleurs, la fondation gagne en visibilité, seulement si elle offre les meilleures conditions par exemple en relation avec les libéralités, les collaborateurs, les projets, les destinataires ou les partenaires de coopération. Le conseil de fondation est responsable de l'information active du public aussi largement que possible concernant la fondation et ses actions. Ainsi assure-t-il l'échange avec diverses parties prenantes, notamment avec ses destinataires.

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

Cependant, le fondateur ne doit pas se contenter de vérifier si le patrimoine disponible suffit à réaliser le but de la fondation, mais également examiner *si la constitution d'une fondation est effectivement judicieuse* ou si le patrimoine disponible actuellement et à l'avenir peut être utilisé d'une *autre manière plus efficace* pour l'accomplissement de sa volonté. A cette fin, différentes alternatives s'offrent à lui. Le fondateur peut :

- constituer une *fondation dépendante* n'ayant pas de personnalité juridique propre. Dans ce contexte, on peut mentionner les fondations abritantes gérées par des banques ou des *fondations abritantes indépendantes des prestataires de services financiers* qui servent de support juridique surtout aux petites et moyennes fortunes. Il existe beaucoup de fondations dépendantes en Suisse. De fait, de nombreux « fonds » répondent à cette définition ; il s'agit de libéralités faites par des personnes privées à des institutions publiques pour la réalisation d'un but déterminé. Alors que pour constituer une fondation indépendante il faut que l'affectation de biens en faveur d'un but spécial se fasse par acte authentique, un simple acte juridique de droit privé (p.ex. un contrat de donation), grevé d'une charge, suffit pour créer une fondation dépendante. La manifestation la plus fréquente d'une telle fondation est l'attribution à titre gratuit de dons grevés de charge. Elle peut aussi avoir pour fondement l'institution d'un héritier ou d'un légataire grevé de charge ;
- limiter la durée de sa fondation dans le temps (« fondation à terme »), notamment lorsque le but visé ne peut être réalisé que jusqu'à une date déterminée ;
- permettre – voire prescrire – l'épuisement des biens affectés au but (« fondation à capital consommable ») ;
- attribuer son patrimoine – sans constituer de fonds – à une autre organisation qui poursuit le but qu'il envisage. Dans un tel cas, un contrat de prestation doit permettre de s'assurer que les fonds transférés sont effectivement affectés à la réalisation du but ;
- constituer une *association* avec au moins deux autres personnes. Contrairement à la fondation, l'association n'est pas soumise à la surveillance étatique. Elle est mieux adaptée lorsqu'un cercle plus important et stable de personnes souhaite s'engager activement pour la réalisation du but de l'association en faveur de ses membres ou de tiers et que le financement provient avant tout des cotisations des membres. Par rapport à une association, la fondation est certes plus stable, mais moins flexible, notamment pour les modifications de son but. En règle générale, elle doit avoir un patrimoine initial plus important. Fondation et association peuvent être liées au niveau de l'organisation, soit lorsque la fondation soutient une association, soit lorsqu'une association donatrice ou bienfaitrice, réunissant les amis de la fondation, soutient celle-ci.

Lorsque le fondateur a décidé de constituer une fondation, il doit examiner la meilleure manière de procéder pour que celle-ci soit à même de réaliser sa volonté le plus exactement et le plus efficacement possible. Il lui est recommandé de se

faire conseiller par des experts indépendants ou par l'autorité de surveillance des fondations.

Le fondateur doit déterminer s'il veut constituer la fondation par acte entre vifs ou par disposition pour cause de mort (testament ou pacte successoral ; « fondation successorale »). La constitution entre vifs est en principe *préférable* : ainsi, le fondateur peut connaître et accompagner la fondation et *concourir à façonner* ses premières phases de développement. Qui plus est, les autorités ne prennent connaissance de la constitution d'une fondation successorale qu'après le décès du fondateur, ce qui peut avoir pour conséquence que d'éventuelles incertitudes, incohérences ou lacunes ne peuvent être que très difficilement corrigées puisque l'avis du fondateur ne peut plus être recueilli.

Au départ, il suffit de doter la fondation d'une partie du patrimoine prévu pour autant que ce soit suffisant pour réaliser le but. Ainsi, le cas échéant, on peut procéder *progressivement* : D'abord, la fondation est érigée entre vifs et dotée d'un faible patrimoine. Ensuite, le fondateur institue la fondation légataire ou héritière ce qui permet à cette dernière de recevoir d'autres moyens financiers à son décès. Il est encore possible de prévoir dans l'acte de fondation que celle-ci *ne sera active qu'au décès du fondateur*. Ce dernier peut alors régler, lors de la constitution de la fondation, toutes les questions liées à l'organisation, de concert avec le registre du commerce, l'autorité de surveillance et les autorités fiscales. De cette manière, le fondateur s'assure que la fondation est en état de fonctionner après son décès. Ce procédé n'est pourtant pas recommandé, car particulièrement durant les premières phases de déploiement, le fondateur doit pouvoir prendre des décisions essentielles concernant le style, les priorités et les caractéristiques de sa fondation. Qui plus est, connaître et façonner les activités d'encouragement de sa propre fondation est certainement plus satisfaisant que de placer sa fortune privée en actions cotées en bourse puis en suivre frénétiquement les fluctuations. Enfin, l'inactivité initiale de la fondation a souvent pour conséquence qu'elle n'est pas exonérée d'impôts durant cette phase.

Constitution du vivant du fondateur ou fondation successorale

La formulation du but de toutes les fondations nécessite un soin particulier, surtout lorsqu'il s'agit de fondations d'utilité publique. Pour s'y préparer, il faut répondre aux questions suivantes :

But de la fondation

- Quelle est la *volonté du fondateur*, c'est-à-dire quels sont ses idées, ses conceptions, ses motifs et ses objectifs et comment les intégrer dans la détermination du but ?
- Le but est-il destiné à *durer le temps voulu*, le cas échéant même au-delà du décès du fondateur ?
- Y a-t-il un *risque* qu'en raison de changements sur le plan social, juridique, technique, ou autre, le but choisi soit désuet, irréalisable, illicite ou « contraire aux mœurs » (art. 52 al. 3 et 88 al. 1 ch. 2 CC) ? (Un but est « contraire aux mœurs » s'il va à l'encontre d'un principe moral généralement reconnu, autre-

ment dit, s'il porte atteinte aux principes éthiques et aux échelles de valeurs inhérents à l'ordre juridique).

- L'acte de fondation doit-il comporter *plusieurs buts partiels* ? Et, le cas échéant, comment déterminer le rapport de ces buts entre eux ?
- De *quelle manière* le but doit-il être poursuivi ?
- Lors de la détermination du but, faut-il tenir compte de *considérations d'ordre fiscal* ?

Adaptation et modification du but

Le but doit être formulé de manière suffisamment large, pour tenir compte d'éventuels *changements ultérieurs*. La description du but doit être claire et précise, mais pas complète ou détaillée. Une définition large du but donne aux organes de la fondation de la *flexibilité pour sa mise en œuvre*, et leur permet de l'adapter aux modifications de circonstances. En revanche, le danger existe que la fondation s'écarte de plus en plus de l'intention initiale du fondateur. Inversement, une définition étroite du but donne certes plus de poids à la volonté directe du fondateur, mais peut constituer un jour une entrave trop importante dont il sera difficile de se dégager.

En complément à la disposition consacrée au but, on peut ajouter à l'acte de fondation un *préambule* (« avant-propos », « testimonial ») pour expliquer plus en détail les motifs de la constitution de la fondation, le contexte dans lequel elle a été constituée et les objectifs visés. Cela permet d'éviter des longueurs dans la formulation du but proprement dit. En même temps, le fondateur peut ainsi poser un *cadre d'interprétation pour la mise en œuvre du but de la fondation*. Un règlement de la fondation peut aussi concrétiser plus avant le but de celle-ci.

En cas de doute, le fondateur doit formuler le but de manière large ou se *réserver la possibilité de requérir la modification du but* dans l'acte de fondation conformément à l'article 86a CC. Une telle modification n'est possible qu'au plus tôt dix ans après la constitution de la fondation. Le fondateur doit informer assez tôt le conseil de fondation de son intention pour permettre à ce dernier d'en tenir compte dans sa planification stratégique.

Taille de la fortune

Le patrimoine disponible et les revenus en provenant doivent être dans un *rapport approprié avec les charges administratives* de la fondation. Ces charges ne peuvent pas être minimisées à volonté dans une fondation indépendante. Plus faibles sont les moyens à disposition, plus le rapport entre la prestation de soutien et les coûts de l'administration est défavorable.

Frais de base et structure des coûts

Toute fondation indépendante a un *besoin financier de base*. Pour l'accomplissement de ses tâches principales déjà, une fondation doit compter chaque année avec des coûts administratifs et des frais de gestion de fortune considérables, quand bien même les membres du conseil de fondation seraient bénévoles. Si

l'on considère par exemple un capital de deux millions de francs, avec un rendement moyen à long terme de 3-5 %, ce rendement s'épuise dans des coûts de fonctionnement de l'ordre de 50'000 à 100'000 francs, sans parler des cas où le rendement serait inférieur à ces pourcentages durant plusieurs années.

Même une fondation disposant d'un capital considérable de dix millions de francs peut avoir une taille critique car, selon les circonstances, elle ne parviendrait pas à réaliser son but sur la durée *de manière efficace et économique* – à moins qu'il s'agisse d'une fondation à capital consommable ou qu'elle obtienne ultérieurement davantage d'attributions patrimoniales (provenant d'un tiers : « *co-affectation* », de l'allemand « *Zustiftung* » ; provenant du fondateur : « *post-affectation* », de l'allemand « *Nachstiftung* » ; ou par collecte publique de fonds : « *Fundraising* »). C'est pourquoi, lors de la constitution de la fondation, il faut planifier soigneusement le financement des tâches administratives et l'intégrer dans les réflexions relatives au patrimoine de la fondation.

Souvent, le temps investi par le fondateur et l'activité bénévole de ses « camarades de combat » de la première heure donnent une fausse image de la structure des coûts qui se révèle à plus long terme. Lorsque la première génération de membres du conseil de fondation cède peu à peu le pas aux suivantes, on observe une augmentation des coûts de l'administration et de ceux des mesures d'accompagnement de projets. Même si le bénévolat est souhaitable dans le domaine des fondations, tôt ou tard, les prestations du secrétariat, de la comptabilité, du contrôle de projets, de l'établissement de rapports, de la communication, etc., doivent être payées au prix du marché. Dès lors qu'on ne pourra pas compter avec le bénévolat des générations futures de membres du conseil de fondation, l'enthousiasme de départ du fondateur ne présente pas une image réelle et occulte les coûts effectifs encourus.

Coûts cachés

L'Autorité fédérale de surveillance des fondations exige à la constitution d'une fondation un *capital initial minimal* de 50'000 francs. Bien que dépourvue de base légale, cette pratique est en soi judicieuse. Le patrimoine exigé n'est souvent pas trop élevé mais plutôt trop faible et ne devrait être admis que si la fondation a une *perspective de croissance avérée*. Un faible capital initial peut être admis pour autant qu'on puisse procéder ensuite à une recherche active de fonds (*Fundraising*), ce qui se révèle souvent difficile. Il peut également l'être, si le fondateur souhaite :

Capital initial minimal

- éviter des frais notariaux superflus (dépendant de l'importance du capital affecté) lors de la constitution de sa fondation ;
- attribuer à la fondation une somme plus importante seulement après son décès – soit par crainte d'en avoir besoin encore de son vivant, soit pour des raisons de discrétion ;
- post-affecter (de l'allemand « *nachstiften* ») des sommes plus importantes à sa fondation lorsqu'il sera convaincu que celle-ci fonctionne efficacement.

Il ressort de ce qui précède que le fondateur peut *échelonner* l'apport de son patrimoine.

Problématique de la durée indéterminée

Traditionnellement, les fondations sont constituées pour une durée indéterminée. Elles doivent réaliser la volonté du fondateur dans la durée. Divers problèmes sont cependant liés à cette exigence :

- Comme il est difficile de définir un but répondant, pour une durée indéterminée, aux besoins sociétaux actuels, la formulation du but reste souvent trop large, engendrant un *risque d'arbitraire* dans son interprétation et sa réalisation ultérieure.
- Alors qu'en phase de démarrage, on cherche à atteindre le plus efficacement possible le but de la fondation, la vision du fondateur en tant qu'expression historique de sa volonté a tendance à *s'estomper davantage* à chaque nouvelle génération de conseil de fondation.
- En outre, l'organisation de la fondation a souvent tendance à s'user avec le temps et, sans mesures appropriées, les dangers spécifiques de gouvernance, tels que contrats avec soi-même (« Self-Dealing »), copinage, mauvaise gestion ou passivité deviennent plus virulents.
- Au moment de la constitution de la fondation, il n'est possible d'évaluer ni le développement économique global à moyen et à long terme, ni le danger de la dévaluation du capital. Seules les fondations dotées d'un patrimoine important, disposant de suffisamment de réserve de fluctuations, peuvent sortir indemne des périodes de crises continues des marchés de capitaux, sans devoir négliger par intermittences la poursuite du but de la fondation.

Fondation à terme et fondation à capital consommable

De ce fait, le fondateur doit dans tous les cas examiner si sa fondation doit être « perpétuelle » ou exister seulement pour une *durée déterminée*. Outre une « fondation à terme » dont l'acte constitutif limite la durée dès le départ, une « fondation à capital consommable » peut entrer en ligne de compte.

Sauf indications contraires du fondateur, la substance du capital affecté doit être maintenue. Cependant, si la fondation ne doit durer par exemple que dix ans, le fondateur peut prescrire au conseil de fondation d'utiliser le patrimoine de la fondation et de l'épuiser dans ce laps de temps. De la même manière, si ultérieurement il attribue d'autres sommes à la fondation, il peut prévoir, par voie contractuelles, que celles-ci peuvent ou doivent être complètement utilisées (dans un délai déterminé).

Cela permet au fondateur de connaître et de façonner tout le cycle de la vie de sa fondation. Avec l'outil que représente la fondation à capital consommable, il est à même de poursuivre le but de la fondation en utilisant la *substance du capital* et non seulement ses revenus, pour en optimiser l'impact. Dans la mesure où la probabilité d'un besoin de changement est faible, le but d'une fondation à terme ou d'une fondation à capital consommable peut être formulé de manière étroite et précise.

Si le fondateur ne veut pas prescrire le droit de puiser dans le capital, il doit au moins le déclarer *admissible*. Ainsi mettra-t-il le conseil de fondation en mesure de transformer celle-ci en fondation à capital consommable – éventuellement à titre temporaire – si cette solution devient judicieuse.

Le nom de la fondation doit être expressif. Son impact doit être équivalent à celui d'une *marque*. Il faut au préalable s'assurer qu'une autre personne morale ne porte pas déjà le même nom. Cette vérification inclut aussi celle du nom de domaine, pour que celui-ci ait une consonance aussi semblable que possible pour la création du site et la communication en ligne. **Nom**

En principe, le nom de la fondation peut contenir des désignations fantaisistes ainsi que des noms de personnes ou de choses. Il doit être vrai (véracité des inscriptions), ne doit pas tromper (interdiction d'indications trompeuses), ne doit pas prêter à confusion (principe de clarté) et ne doit léser aucun intérêt public.

Les références à l'Etat ou aux organisations étatiques (« fédéral », « cantonal », « communal », etc.) ne sont pas autorisées. En revanche, des éléments nationaux, territoriaux et régionaux (« suisse », « international » etc.) sont permis, pour autant qu'ils respectent les principes de véracité et de clarté ; toutefois, une approbation préalable de l'autorité est indispensable.

La manière d'écrire indiquée dans l'acte de fondation est déterminante. Lorsqu'un nom existe en plusieurs langues, toutes les versions doivent être inscrites au registre du commerce ; le contenu de toutes les versions linguistiques doit concorder. Cependant, pour des raisons graphiques, esthétiques ou autres, dans l'usage quotidien (logo, correspondance, site Internet), la manière d'écrire le nom peut différer de celle exigée par le droit du registre du commerce.

Le fondateur serait bien avisé de trouver le plus rapidement possible les futurs membres du conseil de fondation pour qu'ils *participent à ses réflexions*. Dès le départ, il doit se faire une idée de l'organisation et de la composition du conseil de fondation, en particulier concernant les qualifications professionnelles et personnelles requises. Les membres du conseil de fondation doivent répondre à des exigences éthiques élevées. Ils doivent être intègres et loyaux et contribuer au développement de la fondation en *gardant leur liberté d'esprit*. Tant lors du processus de préparation et de constitution que pendant les phases de mise en place, puis de développement d'une fondation, le fondateur, accompagné d'une équipe de personnalités critiques et constructives, fait davantage pour la mise en œuvre de sa vision qu'avec des *béni-oui-oui* qui lui sont soumis.

**Participation
du conseil de
fondation**

Si le fondateur est lui-même membre du conseil de fondation, il doit répondre aux mêmes exigences que les autres membres de ce conseil. Il peut être propice à la création de la fondation que le fondateur prenne influence, en tant que membre du conseil de fondation, sur les premières phases du développement de la fondation. Toutefois, il peut être aussi judicieux que le fondateur transmette, dès le départ, la gestion de la fondation à des tiers.

**Le fondateur
au conseil de
fondation**

La participation du fondateur n'est pas toujours exempte de tensions. En tant que membre du conseil de fondation, le fondateur est tenu de respecter la personnalité juridique et les règles du jeu de la fondation. Il ne jouit d'aucun droit particulier, à moins qu'il ne s'en soit réservé dans l'acte de fondation. En *détachant* juridiquement de sa fortune personnelle les biens affectés à la fondation, le fondateur doit prendre conscience du fait qu'il *n'est pas propriétaire du patrimoine de la fondation* et ne saurait décider, à l'insu des autres membres du conseil, du développement de la fondation et de l'utilisation des moyens de soutien. Si le rôle du fondateur au sein du conseil devait diverger de ce qui vient d'être dit, il pourrait provoquer des irritations et aboutir au désengagement des collègues du conseil, aussi qualifiés soient-ils. Parfois, le fondateur fait pression sur le conseil de fondation en menaçant explicitement ou implicitement de ne pas faire de dons subséquents (« post-affectation » / en allemand « Nachstiftung ») si les membres du conseil n'adoptent pas un comportement qui lui convient. Dans ce contexte, il doit se demander, en faisant preuve d'autocritique, si le fait de marquer trop fortement sa fondation de son empreinte est effectivement utile au développement positif de celle-ci.

Sphères d'influence du fondateur

Même lorsque le fondateur ne fait pas partie du conseil de fondation, celui-ci l'écoute en général. Toutefois, une *obligation juridique* d'entendre le fondateur n'existe que si ce *droit d'être entendu* est inscrit dans l'acte de fondation. Mais même dans ce cas, le pouvoir de décision et la responsabilité générale pour la fondation appartiennent au conseil de fondation.

Outre le droit d'être entendu, le fondateur peut se réserver d'autres droits dans l'acte de fondation, ainsi par exemple le droit de :

- requérir la modification du but de la fondation selon l'article 86a CC ;
- nommer et révoquer tout ou partie des membres du conseil de fondation, l'organe de révision ou d'autres organes ;
- siéger lui-même au conseil de fondation ou de s'y faire représenter par un tiers mandaté par lui ;
- prendre des décisions concernant certaines prestations de la fondation.

À l'exception du droit de requérir la modification du but de la fondation, le fondateur peut aussi aménager ces mêmes droits en faveur de tiers.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Évaluer des alternatives

Généralement, pour les fondations de petite taille, les coûts administratifs se trouvent dans un *rapport défavorable* avec les prestations de soutien. Par ailleurs, craignant de longues phases de faibles rendements, ces fondations sont souvent contraintes d'immobiliser leur capacité de prestation, pour maintenir le capital de la fondation à long terme. La constitution de réserves de prestations et de réserves de fluctuations et les efforts pour maintenir la valeur réelle du capital, réduisent

leurs possibilités de soutien, déjà maigres en soi. Ainsi, dans les fondations qui doivent préserver leur capital, cette nécessité prend le pas sur la poursuite du but de la fondation.

Malgré tout, il n'est *pas question de déconseiller par principe* la constitution de fondations autonomes de petite taille. Cependant, le futur fondateur ou son conseiller seraient avisés d'évaluer au préalable d'autres alternatives, moins coûteuses, pour la poursuite du but envisagé, notamment la constitution d'une *fondation dépendante* sous l'égide d'une fondation abritante, pour maîtriser ainsi les coûts.

Par ailleurs, lorsque les biens affectés à la fondation sont limités, on peut envisager une fondation à terme ou à capital consommable. De la sorte, même une petite fondation peut avoir un impact réel, durant un temps déterminé.

Lorsqu'une fondation est constituée avec des moyens limités, le fondateur doit encore trouver une réponse aux questions suivantes :

Evaluer les perspectives

- Existe-t-il des perspectives d'une augmentation ultérieure du patrimoine qui justifieraient la constitution d'une fondation indépendante (libéralités, récoltes de fonds, etc.) ?
- Les coûts de la constitution et de l'exploitation de la fondation sont-ils correctement évalués et la fondation peut-elle les assumer seule ?
- Trouve-t-on des personnes compétentes pour siéger au conseil de fondation ?

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.

Les autorités, qui jouissent d'une certaine marge d'appréciation dans la détermination de l'autorité compétente, peuvent également prendre en compte le rattachement local à un établissement ou à une entreprise, d'autres circonstances particulières ou des considérations d'opportunité.

Parfois, les considérations fiscales influencent aussi le choix du lieu de siège, même si – comme l'ont démontré plusieurs études – ce n'est pas l'optimisation fiscale qui pousse à la philanthropie. Pour l'éclosion et la mise en œuvre d'idées par une fondation, c'est bien moins la considération fiscale que les *raisons de fond* de la constitution de la fondation qui sont *déterminantes*. Bien que la possibilité de procéder à des déductions fiscales puisse augmenter, dans une certaine mesure, *l'attrait* de la constitution d'une fondation et inciter des tiers à faire des dons à celle-ci, la fondation est loin d'être un moyen d'optimisation et encore moins d'évasion fiscale.

Considérations
fiscales

L'Administration fédérale des contributions exonère les fondations de l'impôt fédéral direct, si les conditions suivantes sont réunies :

Exonération
fiscale

- *Utilité publique* : la fondation a un but d'utilité publique si ses activités servent objectivement l'intérêt général. Une telle activité peut aussi s'exercer en dehors de la Suisse, ce qu'il faut démontrer par des documents appropriés (rapports d'activité, comptes annuels, etc.). Une fondation ne peut être considérée d'utilité publique que si le cercle de ses bénéficiaires est ouvert. La fondation doit aussi effectivement exercer ses activités d'utilité publique et ne saurait se limiter à administrer ses moyens. A cela s'ajoute un critère subjectif selon lequel la poursuite du but doit être désintéressée (altruiste) ; l'activité de la fondation ne doit pas servir les intérêts individuels.
- *Exclusivité de l'utilisation des ressources* : l'activité de la fondation doit être exclusivement d'utilité publique. Elle ne doit pas poursuivre de buts lucratifs ou promouvoir d'autres intérêts.
- *Irrévocabilité de l'affectation* : le patrimoine de la fondation doit servir irrévocablement au but de la fondation. Une restitution au fondateur ou à ses ayants-droit doit être exclue. En cas de dissolution de la fondation, l'avoir restant doit donc être attribué à une autre organisation à but semblable et fiscalement exonérée.

Si ces conditions ne sont que partiellement remplies, la fondation ne peut qu'être *partiellement* exonérée d'impôts.

L'exonération de l'*impôt cantonal* se fait selon le droit fiscal du canton concerné. Les autorités fiscales cantonales sont compétentes. En général, les conditions sont semblables à celle de l'exonération fiscale au niveau fédéral. En pratique, la demande d'exonération est présentée à l'autorité fiscale du canton du siège. Si elle est accordée, elle vaut aussi pour l'impôt fédéral.

Pratique fiscale restrictive et désuète

Les conditions d'exonération de l'impôt pour les personnes morales sont précisées dans la *Circulaire n° 12, du 8 juillet 1994, de l'Administration fédérale des contributions*. Les circulaires ne sont ni des lois, ni des ordonnances, mais des déclarations des autorités administratives et devraient servir à définir la pratique. La circulaire n° 12 mériterait d'être revue et actualisée. En effet, en se fondant sur celle-ci, les autorités fiscales de certains cantons, proscrivent les nouveaux modèles de soutien, empreints d'esprit d'entreprise, consistant à établir un circuit pour réemployer les retours sur investissement, pour la réalisation du but de la fondation. Il est particulièrement choquant qu'on exige encore et toujours de la fondation un « sacrifice », c'est-à-dire le bénévolat, soit dit en passant sans aucune base légale. Par ailleurs, les prestations de soutien fournies à l'étranger sont refusées, en partie sans motif convainquant. Dans l'ensemble, la pratique fiscale de plusieurs cantons est défavorable aux fondations d'utilité publique ; ce n'est dès lors pas étonnant qu'il reste encore tant de propositions d'amélioration de la situation juridique.

Déduction fiscale

Tant le capital affecté à la constitution d'une fondation exonérée d'impôts que les libéralités qui lui sont faites par la suite sont, dans une certaine mesure, *déductibles* du revenu imposable. Il faut préciser que cette déduction concerne *l'assujettissement fiscal du fondateur* ou du donateur en Suisse, dans son canton de domicile, et non dans le canton du siège de la fondation.

Pour l'impôt fédéral direct, la limite de déductibilité pour les personnes morales est de 20 % du bénéfice net (art. 59, al. 1 let. c LIFD) et pour les personnes physiques de 20 % du revenu net (après défalcation des frais mentionnés aux art. 26 à 33 LIFD ; cf. art. 33a LIFD). A cet égard, il importe peu que les libéralités se fassent en espèces ou sous forme d'autres valeurs patrimoniales. La déduction n'est possible que si la fondation bénéficiaire a son siège en Suisse. La loi fédérale sur l'harmonisation des impôts prévoit des conditions-cadres semblables pour la déductibilité de prestations volontaires à des fondations exonérées d'impôts.

Au niveau cantonal, les lois fiscales présentent une *très grande diversité* : à l'heure actuelle, la déductibilité se situe entre 5 % (canton de Neuchâtel) et 100 % (canton de Bâle-Campagne).

Faire jouer la concurrence

Pour optimiser l'impact de la fondation, le fondateur et le conseil de fondation se doivent de choisir le meilleur siège possible pour la fondation. Pour ce faire, ils doivent tenir compte de la pratique de l'autorité de surveillance et de l'autorité fiscale du canton de siège envisagé. Les disparités cantonales et régionales – en libéralisme, flexibilité et prestation de services – sont grandes et connues des acteurs du secteur des fondations.

Ces considérations valent aussi dans le contexte international. Le comportement des autorités fiscales peut inciter ou au contraire dissuader le fondateur de constituer une fondation en Suisse.

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

Alors qu'il n'y a *qu'un* acte de fondation, il est possible d'édicter *plusieurs* règlements. Les règlements suivants constituent habituellement l'assise des « Checks and Balances » et assurent l'aptitude de la fondation à évoluer :

- règlement d'organisation (règlement de gestion) ;
- règlement d'élection ou de renouvellement du conseil de fondation ;
- règlement des prestations de soutien ;
- règlement de placements.

Examen préalable

Il est recommandé de faire *examiner au préalable* l'acte de fondation et, le cas échéant, les règlements par les autorités compétentes (surveillance des fondations, registre du commerce, notariat).

Il en va de même en matière d'exonération fiscale. Les autorités fiscales ne peuvent garantir à la fondation une exonération fiscale ultérieure que sur la base du projet d'acte de fondation et des éventuels règlements. Si l'examen préalable dans un canton déterminé se heurte à plus d'obstacles que dans un autre canton, il faut en tenir compte dans le choix du siège de la fondation.

Directives

Toutes les prescriptions ne doivent pas nécessairement figurer dans un règlement formel. Elles peuvent également revêtir la forme de directives qui équivalent juridiquement aux décisions du conseil de fondation. L'élaboration et les modifications des directives *ne doivent pas être portées à la connaissance des autorités*. La qualification d'un document comme règlement ou directives dépend uniquement de la désignation qu'en fait le conseil de fondation et de la manière dont il le traite. C'est pourquoi il est recommandé de consigner les dispositions devant rester *souples* à moyen terme dans la forme simple de directives. Les prescriptions suivantes revêtent la forme de directives, lesquelles peuvent être révisées et adaptées périodiquement :

- profil requis des membres du conseil de fondation ;
- rémunération des membres du conseil de fondation ;
- régime des défraiements ;
- réglementation de l'activité de la direction ;
- critères pour l'évaluation de projets.

Charte

A défaut de dispositions prises dans l'acte de fondation, le conseil de fondation est compétent pour esquisser une *charte* et la renouveler périodiquement. La charte représente la volonté stratégique telle qu'elle s'est formée dans le conseil de fondation et confère ainsi une orientation à l'activité de la fondation. Elle contient les principales déclarations concernant la perception que la fondation a d'elle-même et la vision qu'elle a de son avenir et qui sous-tendent ses actions et décisions.

La charte englobe l'idée directrice de la fondation, ainsi que les principes de l'organisation et ceux des politiques de soutien et de placements. Il s'agit d'un docu-

ment de principe, qui complète les statuts. Dans le processus de la *mise en œuvre de l'acte de fondation*, elle représente une concrétisation du but de la fondation.

La charte n'est certes *pas exigée juridiquement*, mais elle constitue un des *instruments de conduite importants* de la fondation. Elle représente pour ainsi dire les « glissières de sécurité » de la philosophie et de l'activité de la fondation. Elle définit l'orientation à long terme de la fondation et, le cas échéant, fait ressortir l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être.

Certes, les fondements de l'identité de la fondation sont déjà consignés dans l'acte de fondation. Toutefois, c'est souvent la charte qui montre vraiment la manière dont la fondation se perçoit et comment elle veut être perçue du public. La charte constitue une sorte de *concept global* de la fondation. Quelles que soient les décisions prises par le conseil de fondation, quelles que soient les mesures planifiées, quelles que soient les stratégies développées, elles doivent toujours l'être dans le cadre de la charte et servir à sa réalisation.

La charte doit être formulée clairement et mise à disposition du public. Elle doit notamment apporter une réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les besoins auxquels répond la fondation ?
- Quels sont les buts poursuivis par la fondation ?
- Quelles sont les valeurs que la fondation s'engage à incarner ?
- Quelles sont les prestations que fournit la fondation ?
- Comment la fondation est-elle organisée ?
- Quels sont les principes essentiels de la conduite de la fondation ?
- Quels sont les principes de l'information et de la communication de la fondation ?

L'élaboration de la charte signifie en substance répondre aux questions fondamentales que se pose la fondation aujourd'hui et qu'elle se posera à l'avenir. Ce processus contribue de manière décisive à son succès. La charte devient aussi un instrument de marketing si elle est effectivement suivie.

Pour permettre d'établir un état des lieux, la charte doit être révisée et renouvelée *périodiquement* (env. tous les quatre à cinq ans). Il faut associer à ce processus le plus grand nombre possible de personnes participant au travail de la fondation, éventuellement même les destinataires, ou au moins les informer de ses résultats. Un tel procédé contribue de manière décisive à *améliorer la qualité du travail de la fondation* et à *motiver les personnes concernées*.

Les fondations donatrices sont des véhicules de la philanthropie car leur but repose sur un système de valeurs orientées vers le bien commun. Elles sont d'utilité publique et reconnues comme telles par les autorités fiscales. Les membres du conseil et les collaborateurs de la fondation sont conscients de cette responsabilité sociale et conçoivent en conséquence toute l'activité de la fondation, et ce non seulement pour les activités de soutien, mais aussi pour la gestion de fortune.

Ethique

Il n'y a pas d'éthique commune acceptée par toutes les fondations. Il n'est pas recommandé de suivre les déclarations éthiques générales librement transposables aux autres organisations et activités. Au lieu de proclamer des formules vides de sens, les responsables de la fondation doivent mettre en œuvre le but d'utilité publique de façon à ce que la gestion et l'utilisation des moyens de la fondation ne soient pas en contradiction avec le bien commun. Quelle qu'en soit l'activité, une fondation d'utilité publique doit éviter tout impact négatif sur le bien commun.

S'inspirer
du Swiss
Foundation
Code

Un fondateur peut veiller à ce que sa vision reste toujours vivante, en prévoyant dans l'acte de fondation ou dans le règlement, que la fondation est *tenue de s'inspirer* des recommandations du Swiss Foundation Code ou d'une autre réglementation comparable de meilleures pratiques (« Best Practice »). Il s'assure ainsi que le conseil de fondation aspire constamment à un *développement vivant et solide* de la fondation, au-delà de la phase de constitution et même après le décès du fondateur. De son côté, le conseil de fondation peut en tout temps introduire et réglementer une telle orientation vers des directives de qualité, même si le fondateur ne l'a pas prévu.

Si le Swiss Foundation Code est choisi, il est recommandé d'en faire état comme *assurance de qualité dans la communication externe*, par exemple sur le site Internet ou dans le rapport d'activité. Pour ce faire, il faudrait éviter une formule trompeuse telle que « suit les principes et les recommandations du Swiss Foundation Code » et lui préférer « s'inspire du Swiss Foundation Code », car il ne s'agit pas de normes contraignantes qui doivent être respectées ou qui peuvent être violées. Il est plutôt de la responsabilité du conseil de fondation d'appliquer du mieux possible les principes et les recommandations à une situation donnée.

Il est recommandé à chaque fondation suisse de procéder à un *examen périodique* à la lumière des principes et des recommandations du Swiss Foundation Code. Cela contribuera à ce qu'une bonne gouvernance soit effectivement mise en œuvre.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Etablir les
fondements

L'acte de fondation ne constitue en aucun cas un instrument de conduite stratégique et opérationnel. Même les fondations de petite taille ne devraient pas hésiter à établir par écrit des réglementations supplémentaires concernant en particulier les activités de soutien et la gestion de fortune. Sans de telles prescriptions, il y a risque qu'inconstance, voire un certain arbitraire, deviennent principes de conduite – au détriment de la fondation.

Qui plus est, les fondations de petite taille ne disposent pas d'instruments essentiels de « Checks and Balances » en raison de chevauchement des niveaux stratégique et opérationnel au conseil de fondation. De ce fait, elles ont surtout besoin d'une réglementation supplémentaire pour assurer la continuité et éviter les conflits d'intérêts.

Le Swiss Foundation Code constitue aussi pour les fondations de petite taille une orientation et une assistance concrète. C'est ainsi qu'elles peuvent fournir un travail de soutien professionnel et moderne, en dépit de leur budget limité.

**S'inspirer
du Swiss
Foundation
Code**

Conduite

Le conseil de fondation porte la responsabilité – juridique et morale

Ce n'est pas le fondateur et encore moins l'autorité de surveillance, qui porte la responsabilité de la fondation, mais le *conseil de fondation*. Il dirige la fondation et définit l'*ensemble des activités* de celle-ci, sur la base de l'acte de fondation. Cette conduite concerne *tous les domaines*, c'est-à-dire non seulement l'organisation, mais aussi les activités de soutien et les finances.

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

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

Le conseil de fondation dispose en général du *plein pouvoir de décision* dans les domaines du placement de fortune 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. De ce fait, les membres du conseil de fondation sont soumis – collectivement et individuellement – à des *exigences éthiques élevées*. Ils doivent toujours agir dans l'intérêt supérieur de la fondation. Dans leur activité pour celle-ci, ils ne doivent en aucun cas poursuivre leur propre intérêt. Ils ne doivent pas non plus se considérer comme des représentants ou des lobbyistes de certains groupes de destinataires ou de partenaires de coopération, mais comme des décideurs dans le cadre du but de la fondation. Les fondations donatrices ne sont pas des instruments de promotion personnelle exonérés d'impôts ; il faut éviter le libre-service et le favoritisme, même dans une faible mesure.

La gestion de la fondation est une tâche entrepreneuriale

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 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. Avec les moyens qui leur sont confiés, ils doivent parvenir au meilleur impact possible. C'est à cela qu'on les mesure.

Les fondations d'utilité publique doivent générer une valeur ajoutée – avérée – conforme à leur but. Leurs prestations de soutien sont considérées comme des

investissements sociaux. Comme tout entrepreneur, une fondation donatrice doit se demander : quel est le retour sur investissement ? La distribution arbitraire d'argent, teintée de philanthropie et considérée (à tort) comme une « activité d'attribution », n'est de loin 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 quant aux personnes*. Cette séparation est une condition de « Checks and Balances » ; elle est d'autant plus importante que, comme on l'a dit, les fondations donatrices ne sont pas soumises au contrôle d'un propriétaire ou à celui du marché. Pour les fondations de taille moyenne et grande, une telle séparation est indispensable. 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. L'engagement d'une direction ne dispense pas le conseil de fondation de sa responsabilité de conduite.

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 ;

- *Finances* – mise en place de la gestion de fortune, de la comptabilité et du contrôle financier
 - ▶ élection de l'organe de révision ;
 - ▶ approbation du budget ;
 - ▶ approbation des comptes annuels ;
 - ▶ examen du rapport de révision.

Le conseil de fondation établit une *organisation adaptée* à la politique, à la stratégie et à la taille de la fondation, dans le respect des prescriptions du fondateur. Si d'autres organes, tels que comité, conseil consultatif ou direction sont mis sur pied, le conseil de fondation veille à la congruence de leurs tâches, compétences et responsabilité.

Politique, stratégie et organisation de la fondation

Conformément à la stratégie de la fondation, le conseil de fondation cherche, activement et en anticipant, des *sphères d'action ou champs d'impact* dans lesquels le but de la fondation peut être réalisé de façon optimale.

La responsabilité du conseil de fondation ne se limite pas aux activités de soutien. Il doit plutôt se considérer comme un *acteur du secteur des fondations*, faisant partie de ce qu'on appelle le « troisième secteur » – à mi-chemin entre les secteurs privé et étatique –, lequel joue un rôle croissant dans la société. Dans cette mesure, il s'intéresse à l'impact de l'action de la fondation, au-delà de son cadre.

Promotion du secteur des fondations

Le conseil de fondation participe au développement du secteur des fondations en Suisse, en *coopérant avec les autres fondations* et en échangeant avec les acteurs privés et étatiques. Il soutient et accompagne les projets visant à recenser et développer le troisième secteur en général et le secteur des fondations en particulier ; cet engagement fait partie du travail d'une fondation d'utilité publique moderne. De la sorte, le conseil de fondation contribue à accroître l'importance du secteur de la philanthropie, tant pour la société civile que d'un point de vue économique.

En respectant les limites de l'acte de fondation, le conseil de fondation consigne dans un règlement d'organisation et de gestion, les prescriptions permettant de mettre sur pied l'organisation la mieux adaptée pour atteindre efficacement le but de la fondation. Il établit à cet effet *des processus clairs*.

Règlement d'organisation

Le conseil de fondation s'organise lui-même et détermine les compétences de la direction et celles des autres organes. Il se réserve le droit d'approuver les affaires qui revêtent de l'importance.

Après une pesée des risques, le conseil de fondation désigne les personnes ayant le droit de représenter la fondation et décide du mode de signature. Dans les relations bancaires, il est normalement déconseillé de conférer la signature individuelle, ce pour garantir le respect du *principe du double contrôle*. En revanche, dans d'autres domaines, il peut être judicieux, pour des raisons pratiques (p.ex., si seul un membre du conseil a son domicile en Suisse), d'attribuer la signature individuelle, par voie de directives ou dans une décision du conseil de fondation.

Droit de signature

Présidence Bien que la loi ne le prescrive pas, il est recommandé de désigner un président et, éventuellement aussi un vice-président pour le suppléer et le conseiller. Ils peuvent constituer ensemble le comité présidentiel, auquel cas il est absolument nécessaire d'assurer la *continuité et le contrôle*.

Examen périodique Périodiquement, le conseil de fondation réexamine *l'ensemble des domaines de la fondation*. Il évalue en particulier :

- la politique et la stratégie de la fondation ;
- la charte ;
- les règlements et directives de la fondation ;
- l'organisation de la fondation ;
- l'efficacité et la performance de l'activité de la fondation ;
- la possibilité d'atteindre le but de la fondation avec les moyens à disposition ;
- la performance de la direction ;
- sa propre performance.

Ce faisant, le conseil de fondation s'inspire d'une réglementation de meilleures pratiques (« Best Practice), par exemple du Swiss Foundation Code. Une comparaison périodique de la situation de sa propre fondation avec ce cadre auto-régulateur de bonne gouvernance contribue au développement de la fondation. De même, il mesure les domaines susmentionnés, autant que possible, à l'aune des meilleures institutions donatrices privées et étatiques comparables. Le cas échéant, il procède à des adaptations et améliorations.

Fondations inactives Les fondations qui ont *largement mis en sommeil* leurs activités de soutien sont appelées « inactives » ou « inertes ». Pour les fondations de petite taille, la cause en est le rapport défavorable entre les revenus et les charges d'exploitation ou entre les prestations de soutien et les coûts administratifs. Lorsque le conseil de fondation accepte des coûts trop élevés, lorsqu'il tolère des frais élevés de gestion de fortune pour des revenus modestes, lorsqu'il constitue des réserves de fluctuations ou d'autres réserves disproportionnées et priorise le maintien de la valeur réelle du capital par rapport à la réalisation du but, il n'assume pas ses responsabilités, car il réduit inutilement l'impact de la fondation.

En limitant les activités de la fondation à de purs travaux administratifs, générant de beaux honoraires pour la direction et pour la gestion de fortune, le conseil de fondation méprise la volonté du fondateur et viole manifestement ses obligations. Il ne réalise pas le but de la fondation ou ne le réalise qu'imparfaitement, il se confine dans la fondation qui lui est confiée, et sert ses seuls intérêts.

Les fondations durablement inactives sont inacceptables. Le conseil de fondation doit trouver une nouvelle solution (modification du but, fusion, liquidation etc.).

Le conseil de fondation peut déléguer nombre de ses tâches à des comités, à certains de ses membres, à la direction ou à des tiers. La *mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de la fondation* est déléguée à la direction. En revanche, une délégation de tâches stratégiques est à déconseiller.

Délégation

Déléguer ne signifie pas évacuer des problèmes, mais intégrer des compétences et des capacités supplémentaires pour trouver des solutions. En dépit de la délégation, le conseil de fondation reste toujours responsable.

Indépendamment de sa taille, il est recommandé à chaque fondation d'établir un système de contrôle interne, dont le fonctionnement correct doit être contrôlé, dans le respect du principe des « Checks and Balances ». Pour les fondations d'une certaine importance économique, l'organe de révision est tenu, de par la loi, de vérifier l'existence d'un système de contrôle interne (art. 83b al. 2 CC qui renvoie à l'art. 728a al. 1 ch. 3 CO). Pour l'essentiel, il s'agit de prévoir des règles et des processus de surveillance nécessaires à une conduite correcte et à une *gestion appropriée des risques spécifiques à une fondation*. Le système de contrôle interne va au-delà de la pure comptabilité et englobe tous les domaines de la fondation. L'un des principaux objectifs du contrôle interne est de *détecter suffisamment tôt* les risques potentiels et les points faibles et d'éviter ainsi un préjudice.

Système de contrôle interne, gestion des risques, responsabilité

De temps à autre, le conseil de fondation doit mener un débat sur les risques au sens d'un « Issue Management ». Quels risques apparents ou cachés encourt la fondation dans le cadre de ses activités tendant à saisir des opportunités ? Comment gère-t-elle, sur le fond et du point de vue de la communication, d'éventuels cas de sinistre ou de crise ?

Il est recommandé aux membres des organes et aux collaborateurs des fondations qui sont exposés à des risques accrus dans le cadre de leur fonction au sein de la fondation, de conclure une *assurance responsabilité civile*, sachant que le bénévolat ne dégage pas la responsabilité.

Le conseil de fondation informe spontanément l'autorité de surveillance des faits pour lesquels il doit supposer que l'autorité peut avoir un intérêt. L'autorité n'exonère pas le conseil de fondation de sa responsabilité. Elle ne peut pas non plus lui donner une décharge au sens du droit civil.

Autorité de surveillance

Le conseil de fondation pourvoit à ce que tous les organes de la fondation, les collaborateurs et les tiers mandatés respectent les dispositions légales applicables (droit des fondations, droit fiscal, droit des assurances sociales, etc.) ; il les contrôle.

Compliance

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Dans les fondations de petite taille, le conseil assume à la fois la conduite stratégique *et* opérationnelle de la fondation. Cela implique une organisation aussi simple que possible.

Simplifier l'organisation

**Simplifier
le droit de
signature**

Normalement, les membres du conseil de fondation devraient avoir une signature collective à deux. Toutefois, dans les fondations de petite taille, la signature individuelle peut être admise, pour autant qu'elle s'exerce conformément aux directives ou aux décisions du conseil.

Éviter l'inactivité

Les fondations donatrices de petite taille constituées pour une durée illimitée sont tôt ou tard menacées de devenir *inactives*. Plus le souvenir du fondateur s'estompe, moins le mythe de la constitution est tangible, plus souvent se relaient les générations de membres du conseil de fondation, d'autant s'amenuise l'évidence de la propension à réaliser efficacement le but de la fondation. De telles « fondations inertes » ne font plus de prestations de soutien notables ou utiles et le revenu de leur patrimoine sert principalement à financer des honoraires et émoluments de prestataires de service, lesquels, en raison de la petite taille de la fondation, sont souvent aussi membres du conseil de fondation.

L'argument selon lequel le patrimoine est (devenu) trop faible ou le but de la fondation est désuet et ne peut plus être atteint ne met pas le conseil de fondation hors de cause. Si tel devait être le cas, le conseil de fondation serait tenu d'envisager des changements structurels qui permettraient de continuer à réaliser la volonté du fondateur et le but de la fondation le mieux possible : conversion en une fondation à capital consommable, modification du but, liquidation, fusion avec une fondation ayant un but semblable ou transfert du patrimoine à une fondation abritante.

**Examiner
l'engagement
pour le secteur
des fondations**

C'est plutôt la tâche des fondations de taille moyenne et grande de montrer un engagement stratégique pour le secteur des fondations et utiliser les ressources appropriées pour ce faire. Les fondations de petite taille ne devraient pas charger leur budget déjà limité pour ce type de tâche, mais devraient pouvoir profiter de l'engagement des plus grandes.

Cependant, dans certains cas, même les petites contributions peuvent avoir un grand impact, spécialement pour des initiatives coopératives qu'on rencontre sous forme de consortiums dans le secteur des fondations. Il s'agit de communautés de financement au sein desquelles l'intérêt commun l'emporte sur la force financière des participants pris individuellement – quelle que soit l'importance de leurs contributions, leur influence y est paritaire et participative.

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.

Limitation de la durée du mandat et limite d'âge

La limitation de la durée du mandat et la limite d'âge permettent un *renouvellement systématique* et un rajeunissement du conseil de fondation. En principe, même la durée du mandat du fondateur lui-même ou celle des membres de sa famille devrait être limitée. De telles limitations protègent toutes les parties impliquées de conflits personnels difficiles à endiguer et préservent la fondation du risque d'engourdissement.

Les périodes administratives sont aussi indispensables pour la présidence du conseil. Ici aussi, il faut, d'une part, évaluer les possibilités de réélections et, d'autre part, prévoir une limitation de la durée du mandat et une limite d'âge.

Compétence d'élection

Selon les spécificités (but, taille, importance) d'une fondation, la compétence d'élire les membres de son conseil peut appartenir :

- au conseil de fondation lui-même (cooptation). Cette variante est la plus courante, mais elle comporte le *risque d'un renouvellement défaillant*. Il est donc recommandé de mettre sur pied un *comité de nomination ou de relève*, chargé de préparer l'élection et de proposer, si possible, plusieurs candidats. La direction peut être impliquée dans le processus. Il est aussi recommandé de faire appel parfois à des tiers indépendants. En revanche, les membres sortants ne devraient ni faire partie du comité de nomination, ni élire leurs successeurs ;
- à une instance externe (le fondateur, un tiers, la famille du fondateur, une autorité publique), laquelle détient alors une grande influence sur la fondation.
- Les formes mixtes sont aussi concevables : certains membres sont cooptés et d'autres choisis par des tiers.

Membres ex-officio

Avant de prescrire, dans l'acte de fondation, que des institutions déterminées (p.ex. entreprises, autorités publiques) peuvent déléguer leurs représentants au conseil de fondation, le fondateur doit examiner si une telle participation durable représente un quelconque intérêt. Si tel est bien le cas, l'acte de fondation doit être rédigé de façon à ce que le délégué soit toujours une personne compétente et intéressée et non pas forcément le titulaire d'une fonction déterminée (p.ex. un chef de service).

Il ne faut prévoir des membres *ex-officio* que s'il existe de bonnes raisons de le faire.

Révocation

Les conditions et la procédure de la révocation d'un membre doivent être fixées dans un règlement, à moins que le fondateur ne les ait prévues dans l'acte de fondation. Le quorum nécessaire à une révocation doit également y être fixé. Il est conseillé de prévoir un quorum qualifié (p.ex. deux tiers de tous les membres du conseil de fondation). L'exigence de l'unanimité est fortement *déconseillée* car elle équivaldrait au droit de véto de chaque membre et peut rendre impossible une révocation.

Le membre dont la révocation est en cause doit pouvoir s'exprimer avant le vote, mais ne peut pas lui-même voter. Les révocations doivent être *objectivement motivées* et ne doivent en aucun cas être arbitraires ; sur un plan psychologique, cela contribuerait à mieux faire accepter la décision par le membre concerné et, sur un plan juridique, cela serait nécessaire si la révocation était attaquée en justice. Les motifs doivent se rapporter au travail au sein de la fondation et à la réalisation du but de celle-ci : par exemple entrave qualifiée à l'activité de la fondation, inactivité, le fait que le membre ne répond pas ou plus au profil exigé. Les motifs de la révocation peuvent être mentionnés, à titre exemplatif, dans le règlement.

Le membre peut éviter sa révocation en démissionnant. Une approche plus modérée serait la non-réélection à l'issue de la période administrative.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Même les fondations de petite taille doivent veiller à ce que leurs conseils soient composés de personnalités engagées et compétentes.

Assurer la
qualité

L'admission au conseil d'une fondation de grande taille permet de prendre part à de grandes décisions et comporte un certain prestige. Ces deux facteurs de motivation font défaut aux fondations de petite taille. Alors qu'il est déjà difficile d'inciter des personnalités engagées et compétentes à accepter un mandat de bénévole au conseil d'une fondation de taille moyenne ou grande, il l'est d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une petite fondation. Qui plus est, on exige souvent ici non seulement le bénévolat total, mais aussi une collaboration diligente à toutes les activités de la fondation, quel qu'en soit le niveau, car les fondations de petite taille ne disposent pas d'un organe spécifique pour leur gestion opérationnelle. C'est pourquoi il est important que les membres potentiels du conseil de fondation soient préalablement et dûment informés de leurs tâches et obligations, ainsi que du temps à investir.

Attirer des
membres

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

et le mandataire disparaisse et que le contrôle de leurs activités devienne difficile, voire impossible.

Pour atteindre le but de la fondation, il peut être utile de recruter, comme membres du conseil, des personnes réputées et influentes ou des décideurs de l'économie, de la société, de la politique, de l'administration et de la culture. Cependant, l'engagement ne devrait pas intervenir uniquement pour des raisons d'image. En fait, ce qui est décisif, c'est la capacité et la volonté d'œuvrer comme membre du conseil. Être membre de l'organe suprême qu'est le conseil de fondation ne doit pas être considéré comme une charge purement honorifique.

Réputation

Sans doute, de bonnes relations, l'apport d'un réseau et un nom célèbre constituent aussi des éléments qui peuvent renforcer l'image de la fondation dans le public. Toutefois, la grande notoriété des membres du conseil de fondation n'est pas dépourvue de risques tels qu'une disponibilité restreinte ou une réputation éphémère.

Les membres actuels et futurs du conseil de fondation informent cet organe, dûment et en temps utile, de tous faits ou évolutions de leur situation personnelle ou professionnelle qui pourraient avoir une influence sur la réputation de la fondation.

Relations
personnelles

Pour pouvoir planifier activement et à long terme la relève, il est recommandé de tenir une liste confidentielle de candidats potentiels, laquelle raccourcira le processus de recherche le moment venu.

Préparation
de l'élection

Celui qui se trouve dans un conflit d'intérêts durable ou grave n'est pas (ou plus) éligible. Il en va de même des personnes dont la durée du mandat est révolue ou qui ont atteint la limite d'âge.

Le conseil de fondation doit déterminer les critères de nomination des candidats, dans la mesure où ils ne ressortent pas déjà de l'acte de fondation. Le *profil d'exigences* découle des principes de base de la fondation (son but, sa stratégie) et décrit les qualités professionnelles et personnelles requises. Partant des exigences *générales* consignées dans un règlement ou une directive (aptitude, disponibilité, expertise et compétence professionnelle), il faut élaborer *des exigences spécifiques* dans chaque cas concret de remplacement d'un membre.

Profil
d'exigences

Les exigences générales et spécifiques servent de base de discussion au sujet des candidats et permettent de s'assurer que *les critères objectifs priment* les relations personnelles. Ces mêmes critères objectifs d'éligibilité s'appliquent aussi aux membres de la famille du fondateur ainsi qu'aux membres du conseil de fondation. De même, il faut déterminer les *conditions* de travail au conseil de fondation, telles que la charge que représente le mandat ou la rémunération. Les candidats doivent être informés en détails des attentes dont ils font l'objet pour se rendre compte des obligations qui seront les leurs une fois qu'ils auront accepté de siéger au conseil de fondation.

Nombre de membres	<p>Juridiquement, un conseil de fondation peut être composé d'un seul membre. Mais cela n'est pas souhaitable : tout d'abord, un conseil de fondation a besoin de dialogue et de contrôle. Ensuite, une seule personne peut difficilement réunir toutes les capacités nécessaires pour diriger une fondation. Enfin, la fondation irait à la dérive si l'unique membre de son conseil venait à faire défaut.</p> <p>D'une part, le nombre de membres du conseil de fondation ne doit pas être trop restreint afin <i>d'assurer la présence équilibrée de toutes les compétences requises</i> et pour que les membres puissent apporter leur expérience et savoir dans différents domaines. De cette façon, les fonctions de conduite et de contrôle peuvent être convenablement réparties. D'autre part, le conseil de fondation doit être suffisamment petit pour que les <i>décisions puissent être prises de façon efficace</i> et pour assurer le maintien de la capacité d'action du conseil de fondation. Il faut toujours prévoir un nombre impair pour qu'une majorité puisse être formée.</p>
Equilibre	<p>La composition du conseil de fondation doit être équilibrée. Le fondateur peut prescrire et concrétiser ce principe dans l'acte de fondation, mais même sans une telle prescription il découle de l'état des choses : selon le but de la fondation et son rayon d'activités, l'équilibre peut concerner des <i>critères fort divers</i>, tels que l'âge, le sexe, les compétences professionnelles, l'appartenance linguistique, nationale ou régionale, les convictions philosophiques, le domicile, le champ d'activité professionnel, l'expérience, etc.</p>
Disponibilité	<p>Les membres d'un conseil de fondation qui ne disposent pas du temps requis pour exécuter leur mandat et assumer leurs responsabilités avec la diligence nécessaire ne sont d'aucune utilité à la fondation. De ce fait, la disponibilité en temps des membres de cet organe doit être contrôlée périodiquement.</p>
Obligation de domicile	<p>Ni le Code civil, ni l'Ordonnance sur le registre du commerce ne prévoient de conditions de nationalité ou de domicile. L'Autorité fédérale de surveillance des fondations exige des fondations qui lui sont soumises, qu'au moins l'un des membres du conseil de fondation, autorisé à signer, soit de nationalité suisse ou ressortissant d'un Etat membre de l'UE et ait son domicile en Suisse ; si le droit de signature est collectif, ce nombre doit être adapté en conséquence.</p>
Déclaration d'acceptation	<p>Après leur élection, les nouveaux membres signent une déclaration formelle d'acceptation. Celle-ci a le caractère d'un <i>code de conduite</i> découlant des exigences générales et spécifiques de la fondation. Juridiquement, cette déclaration fait partie du rapport contractuel entre la fondation et le membre de son conseil et détermine ses droits et obligations.</p>
Initiation	<p>Les membres nouvellement élus doivent être <i>initiés</i> de manière à pouvoir rapidement accomplir leur tâche. En principe, cette initiation est assurée par le président et le directeur.</p>

Il est aussi indispensable que les membres du conseil de fondation suivent *systématiquement une formation continue*, d'une part, dans le domaine spécifique de l'activité de soutien de la fondation et, d'autre part, concernant les aspects fondamentaux d'un travail d'utilité publique de la fondation. Le conseil de fondation doit déterminer comment, dans quels domaines et à quels intervalles il organise une formation continue ainsi que la manière dont il en apprécie le résultat.

**Formation
continue**

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les fondations de petite taille dont le but est simple et le temps investi par les membres du conseil restreint, peuvent avoir un conseil composé de moins de cinq membres, mais ne devraient jamais tomber en-dessous de trois pour qu'il soit possible de prendre des décisions à la majorité et qu'un contrôle puisse être exercé.

**Restreindre
le conseil de
fondation**

Précisément parce que les membres du conseil de fondation assument à la fois la responsabilité stratégique et opérationnelle, le conseil doit chercher à temps les successeurs des membres sortants, pour éviter la surcharge de ceux qui restent.

**Planifier la
relève à temps**

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,

son but est de « faciliter le questionnement et la prise de décision dans la pratique courante. [Il est] en outre destiné à contribuer, dans les cantons, à une application uniforme des bases légales en la matière ». Cependant, ces informations pratiques *ne sont pas des propositions contraignantes*. D'ailleurs, le groupe de travail précise qu'il appartiendra toujours aux cantons de prendre des décisions au cas par cas. Les « informations » relatives à l'indemnisation des membres du conseil de fondation sont restrictives et étriquées. A ce propos, le groupe de travail adopte une *approche surannée*. Sans une analyse approfondie et sans en débattre avec la doctrine récente, il exige de manière générale des membres du conseil de fondation de renoncer à toute rémunération et fait durer ainsi le postulat indifférencié, obsolète et dogmatiquement contradictoire du bénévolat de principe des membres du conseil de fondation. Cette pratique fiscale restreint, *sans base légale*, la réalisation de la volonté et donc la liberté du fondateur.

L'exigence du bénévolat n'est ni étayée de façon plausible, ni prescrite par la loi, ni même logiquement fondée :

- C'est la *fondation* d'utilité publique qui doit être désintéressée et non le membre de son conseil.
- Si la fondation cherche des personnes compétentes et attend d'elles des prestations qui assureront qu'elle soit dirigée de manière professionnelle, elle doit aussi les *rémunérer au prix du marché*. Une rémunération appropriée est garante d'une collaboration qualifiée et engagée des membres du conseil.
- Une indemnisation usuelle et parfaitement justifiée de l'*organe de révision*, deuxième organe nécessaire de la fondation, n'est pas contestée ; il en va de même pour la direction ou pour d'autres organes de la fondation ainsi que pour les *collaborateurs* de celle-ci. Il est absurde de le faire précisément pour l'organe qui dirige la fondation et assume la responsabilité de l'ensemble des activités.
- L'exigence du bénévolat des membres du conseil de fondation est incompatible avec leur lourde *responsabilité civile* personnelle.
- Souvent plane sur l'esprit des autorités fiscales et de surveillance des fondations, l'idée que l'exploitation de la fondation nécessite un « sacrifice » : on exige un « sacrifice » du *conseil de fondation*, pour accorder l'exonération fiscale à la *fondation* ! Cette exigence est une erreur, car ni la fondation, ni les membres de son conseil ne doivent faire un sacrifice – par exemple en renonçant par principe à voir leur travail rémunéré. Le sacrifice vient des *fondateurs* et des *tiers* ayant co-affecté une partie de leurs avoirs à la fondation (« *Zustiften* »), lesquels *renoncent volontairement à un patrimoine* en faveur de tiers.
- Même d'un point de vue fiscal cette exigence laisse perplexe : les rémunérations versées aux membres du conseil de fondation sont imposables – et profitent dans cette mesure à l'Etat – tandis que les sommes versées au titre de contribution de soutien échappent à l'Etat en raison de l'exonération fiscale.

Exigence du bénévolat sans base légale et sans logique

**Avis du Conseil
fédéral**

Le 6 décembre 2012, le Conseiller aux Etats Luc Recordon a déposé une interpellation relative au statut des membres des conseils de fondation. Il y invitait le Conseil fédéral à exposer « si et dans quelle mesure il estime que les membres des conseils de fondation doivent pouvoir être rémunérés pour leur activité et pour la responsabilité qu'ils endossent, compte tenu de leurs compétences ».

Le 13 février 2013, le Conseil fédéral a répondu notamment ce qui suit : « En l'absence de règles légales concernant la rémunération des membres du conseil de fondation, certaines fondations ont prévu dans leur acte de fondation (ou dans un règlement) des dispositions fixant le principe, la compétence, le montant ou encore la transparence de la rémunération (éventuelle) des membres du conseil. Certaines institutions faitières ont d'ailleurs édicté des codes de bonne conduite (par ex. Swiss Foundation Code) qui soutiennent qu'une rémunération adéquate peut être versée lorsqu'il s'agit de garantir le professionnalisme de la conduite de la fondation. A l'inverse, les autorités de surveillance publient des recommandations encourageant les fondations à prévoir un engagement bénévole des membres du conseil.

Sur la base du droit actuel, les autorités de surveillance ne peuvent pas interdire ou prescrire une rémunération adéquate des membres du conseil ; selon les circonstances, un professionnalisme rémunéré est préférable à un amateurisme bénévole. La rémunération doit cependant favoriser la réalisation du but de la fondation notamment en renforçant le professionnalisme de sa gestion. Par ailleurs, elle doit tenir compte des responsabilités et des compétences des membres du conseil ainsi que des moyens de la fondation. La rémunération des membres du conseil doit avoir un caractère subsidiaire et en aucun cas conduire à un détournement (même partiel) des moyens de la fondation au détriment de ses bénéficiaires.

La flexibilité du système actuel permet de tenir compte des besoins individuels. Il fait appel au sens des responsabilités et de la mesure des organes de fondations, tout en réservant une intervention de l'autorité de surveillance en cas d'excès (cf. art. 84 al. 2 du Code civil ; RS 210). »

Il faut encore noter que le projet de modification du droit de la société anonyme, mis en consultation le 28 novembre 2014, introduit aussi un nouvel article 84b CC lequel part tout *naturellement* du principe qu'une rémunération peut être versée au conseil de fondation.

**Autonomie de la
fondation dans
la fixation de la
rémunération**

Une fondation peut décider elle-même de la rémunération des membres de son conseil, tout comme elle peut fixer les salaires de ses collaborateurs de manière autonome. Aucune autorité ne devrait exercer une influence restrictive dans ce domaine – *si ce n'est pour corriger des excès*. Pour fixer la rémunération, seule est déterminante la prestation fournie, tout comme dans les autres secteurs de la vie économique. D'ailleurs, l'engagement des membres professionnels du conseil de fondation a aussi souvent une composante bénévole, lorsqu'ils acceptent une *rémunération modérée*.

L'octroi de la rémunération et le défraiement doivent être *consignés par écrit* dans un règlement ou une directive et leur transparence assurée, au moins à l'interne.

Règlement relatif aux rémunérations et frais

Pour déterminer l'ampleur de la rémunération, il faut établir une comparaison avec les autres fondations ou organisations analogues.

Adéquation de la rémunération

Des jetons de présence peuvent être versés de manière forfaitaire ou en fonction des charges effectives. Les travaux requérant des connaissances particulières, les expertises, les mandats supplémentaires etc. peuvent être rétribués séparément. De même, la fonction de président peut être rémunérée davantage, en raison des exigences élevées ou de l'investissement nécessaire en temps. Cependant, la rémunération, pour chaque cas particulier, doit toujours rester *raisonnable*. Dans ce contexte, la taille de la fondation peut jouer un rôle important. Une rémunération n'est pas adéquate lorsqu'elle n'est pas en rapport avec la prestation fournie. La *preuve de la prestation* doit donc être apportée pour tout type de travail rémunéré pour la fondation. Cette preuve doit être appréciée par le conseil de fondation lui-même ou par des comités de la fondation, ainsi que par l'organe de révision dans le cadre du contrôle des comptes, et par l'autorité de surveillance dans le cadre de son contrôle général de l'activité de la fondation.

Une rémunération objectivement injustifiée cause un préjudice à la fondation dans la mesure de son inadéquation. Le conseil de fondation qui bénéficie de cette rémunération ou l'autorise peut donc être poursuivi civilement et pénalement pour *gestion déloyale* (art. 158 CP).

Lors de l'octroi des rémunérations, il faut examiner si elles sont soumises aux cotisations aux assurances sociales ou à l'impôt à la source. Pour les membres exerçant leur mandat *ex officio*, il faut examiner si le montant de leur rémunération doit être communiqué aux organismes qu'ils représentent.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Souvent, les fondations de petite taille sont extrêmement réservées dans l'octroi de rémunérations aux membres de leur conseil. Cependant, fondamentalement, cette question se pose de la même manière que pour les fondations de grande taille. Une rémunération modérée est attrayante, dès lors que les membres qui en bénéficient ont tendance à montrer plus d'engagement, et ainsi à prendre de meilleures décisions.

Modérer les rémunérations

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-

ment du conseil de fondation doit prévoir qu'un ou plusieurs membres peuvent exiger la convocation de réunions extraordinaires. Le président veille alors à ce que la réunion ait lieu à court terme.

La convocation, c'est-à-dire l'invitation aux réunions du conseil de fondation, doit être envoyée *par écrit* à tous les membres du conseil. Outre la date, le jour et le lieu, elle doit surtout indiquer l'ordre du jour, c'est-à-dire l'énumération des affaires nécessitant une décision. **Convocation**

Les membres du conseil de fondation doivent avoir la possibilité de se préparer suffisamment pour la séance lors de laquelle ils seront appelés à délibérer et voter. Par conséquent, ils doivent recevoir l'ordre du jour *au moins dix jours avant la séance*, ainsi que, dans la mesure du possible, les documents pertinents dûment préparés, y compris le procès-verbal de la réunion précédente, qui est à approuver. **Préparation**

Les membres du conseil de fondation doivent s'organiser de manière à pouvoir participer à toutes les séances du conseil de fondation. La participation est une *obligation juridique*. Les absences doivent être dûment motivées. Les personnes responsables d'une affaire prennent part à la séance. Celles qui sont indispensables pour répondre à des questions à approfondir doivent au moins être joignables. **Présence**

Une procédure obligatoire est fixée pour toutes les décisions importantes. Il s'agit de déterminer les quorums de présence, pour que le conseil de fondation puisse délibérer valablement, et distinguer les décisions nécessitant une majorité simple de celles qui requièrent une majorité qualifiée. L'exigence d'*unanimité* est fortement déconseillée : elle équivaut à un *droit de veto* de chaque membre et peut *bloquer* la fondation dans son évolution. **Décision**

Les décisions prises par voie de circulation doivent être autorisées ; cependant, sauf disposition contraire des statuts, la jurisprudence exige l'unanimité en raison de l'absence de possibilité de délibération orale. Le fondateur qui siège au conseil de fondation n'a pas plus de droits que les autres membres, à moins que les statuts prévoient le contraire.

Par ailleurs, il faut régler la possibilité pour un membre absent de faire part de son vote par écrit. Une représentation n'est admissible que dans des cas exceptionnels.

Les délibérations du conseil de fondation et ses décisions doivent être consignées dans un procès-verbal. En général, un *procès-verbal de décision* suffit. Dans des circonstances particulières, l'essentiel de la discussion peut aussi figurer au procès-verbal. Dans des cas litigieux, il faut même établir un *verbatim*. Les procès-verbaux doivent toujours être approuvés ou, le cas échéant, corrigés lors de la réunion suivante. Ils doivent être conservés. **Procès-verbal**

Professionnels indépendants

Même lorsque ses membres disposent de l'expertise requise, le conseil de fondation peut faire appel à un *consultant externe* pour des affaires importantes, ce en application du principe de « Checks and Balances ». L'indépendance des experts externes, qu'ils soient des prestataires de services agissant à titre onéreux ou des conseillers bénévoles, ne peut qu'être bénéfique tant pour la qualité des délibérations que pour la décision elle-même.

Culture de dialogue

Les membres instaurent une culture de dialogue collégiale entre eux et lors des réunions du conseil de fondation : une controverse constructive et une critique fondée sont plus utiles à la fondation qu'une culture de consensus qui s'exprime au travers de décisions déjà prises et avalisées sans discussion. Il faut aborder ouvertement tout conflit qui éclate au sein du conseil de fondation.

Evaluation du conseil de fondation

Le conseil de fondation évalue régulièrement son fonctionnement et sa contribution à la performance de la fondation. Pour ce faire, il peut soit se fixer lui-même des objectifs et procéder à une auto-évaluation, soit faire appel à un mandataire externe à cet effet.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Maintenir le rythme des réunions ordinaires

Les fondations de petite taille doivent aussi tenir les réunions ordinaires : en automne, il faut décider du budget et du programme d'activités de l'année suivante ; au printemps, il faut approuver les comptes et le rapport de gestion. Le fait d'être petit et d'avoir une organisation simple ne doit pas conduire à négliger les affaires ordinaires ou à renoncer aux « Checks and Balances ».

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.

Tâches matérielles

Le président :

- veille à une répartition de travail efficace 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.

Tâches formelles Le président est en charge de la préparation des réunions et, en général, les dirige. Il assure le respect des procédures lors de la préparation, des délibérations, des décisions, de la mise en œuvre et de l'évaluation.

Voix prépondérante Accorder la *voix prépondérante* au président permet d'éviter le blocage des décisions, en cas d'égalité des voix.

Délégation, comité présidentiel Le rôle central du président ne devrait aboutir ni à sa surcharge, ni à sa prédominance au conseil de fondation. Il est donc indispensable de faire usage du principe de la délégation, de procéder à des échanges réguliers avec le vice-président et de travailler en étroite collaboration avec la direction. La création d'un comité présidentiel permet de formaliser le conseil et l'assistance au président par ces deux instances.

Relation du président avec les autres membres du conseil de fondation Sauf dispositions expresses contraires, le président n'a *aucun privilège* par rapport aux autres membres du conseil de fondation. Par exemple, il ne saurait nommer seul le rédacteur du procès-verbal, ou décider qui doit participer aux réunions du conseil de fondation. De telles décisions doivent être prises par le conseil de fondation en tant qu'organe collégial. Le leadership du président ne doit pas dégénérer en autoritarisme.

Relation du président avec la direction Le président ne s'immisce pas dans les affaires du niveau opérationnel. Par ailleurs, il est tenu, tout comme les autres membres du conseil de fondation, de veiller toujours à respecter une *distinction nette* entre les activités stratégiques et opérationnelles.

Le président *encadre le directeur* en ayant régulièrement avec lui des discussions thématiques et des entretiens d'évaluation, en supervisant la situation des salaires et des assurances et en se mettant à disposition comme interlocuteur pour toutes questions de nature personnelle et matérielle. En résumé, le président assure les conditions propices à une bonne gestion opérationnelle. A l'égard du directeur, le président exerce la fonction essentielle de « Checks and Balances » – et vice versa : contrôle et assistance se complètent mutuellement.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Former l'équipe du conseil de fondation Par nature, le président d'une petite fondation joue un rôle de premier plan, ce d'autant qu'en général c'est lui qui est en charge des affaires du niveau opérationnel. Eu égard à la simplicité nécessaire des relations, le comportement du président peut devenir progressivement arbitraire. Pour le prévenir, il faut établir et formaliser les processus et leurs contrôles.

On peut éviter le risque que le président fasse cavalier seul, en impliquant le vice-président dans la conduite de la fondation. Aux réunions du conseil de fondation, suffisamment d'espace doit être réservée au processus décisionnel ; à défaut, on favorise les décisions prises à l'avance et avalisées sans discussion.

Lorsque le président gère lui-même les affaires, il doit faire à tout moment une distinction nette entre la fonction présidentielle et la gestion opérationnelle.

**Rendre
transparent le
rôle du leader**

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 ;

- *comité de soutien* (permanent ou ad hoc) : donne son préavis en matière d'activités de soutien, par exemple en ce qui concerne la définition des champs d'action, la préparation de décisions importantes dans le domaine du soutien, l'évaluation des activités de soutien, etc.;
- *comité des finances* (permanent) : est compétent pour tous les domaines financiers (préparation du budget, des comptes annuels, des questions relatives aux rémunérations et aux salaires, etc.) – ce comité peut aussi assumer les fonctions des deux comités ci-dessous ;
- *comité de placements* (permanent ou ad hoc) : examine l'ensemble des questions liées à la gestion de fortune, y compris le contrôle de gestion des investissements (Investment Controlling) externe ;
- *comité du contrôle des finances* (permanent ou ad hoc) : est compétent pour contrôler l'ensemble des questions liées aux finances, en particulier le contrôle de la comptabilité, de la gestion de fortune ou de l'organe de révision.

Les comités dépourvus du pouvoir décisionnel peuvent avoir comme membres quelques *personnes externes* à la fondation, à l'exception du comité présidentiel, lequel pourrait faire appel à des experts externes *de cas en cas* si nécessaire. Les exigences d'indépendance, la durée du mandat, la charge du travail et la rémunération doivent être réglées à l'avance.

Recours à des personnes externes

Dans la mesure où la compétence décisionnelle ne leur est pas expressément déléguée, les comités restent des organes d'état-major chargés uniquement de *préparer et de préavis*. Ils font des propositions au conseil de fondation et lui rendent compte de leur activité et de leurs résultats pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'assumer sa fonction dirigeante. Le conseil de fondation garde dans tous les cas la responsabilité globale des tâches déléguées aux comités.

Compétence des comités

Les exigences d'indépendance doivent être élevées pour les membres externes des comités : ils ne doivent pas avoir de liens étroits avec les cadres dirigeants surveillés, les prestataires mandatés ou les destinataires. Cette indépendance fait défaut notamment si des avantages financiers sont en jeu ou en cas de liens familiaux.

Indépendance

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Il est recommandé aux fondations de petite taille de se doter d'un seul comité permanent : le comité présidentiel, composé du président, du vice-président et – s'il en existe un – du directeur avec voix consultative. Dans l'ensemble, les tâches de ce comité sont de préparer et préavis les affaires du conseil de fondation ; il assume toutes les tâches qui sont attribués aux différents comités des fondations de grande taille.

Créer un comité présidentiel

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 un 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.

Divulgarion 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*.

Celui qui est dans un conflit d'intérêts permanent de nature personnelle, institutionnelle ou commerciale souffre d'un *sérieux handicap* dans son travail pour la fondation. Son activité peut entraver la réputation de la fondation. Une telle personne ne doit pas (plus) faire partie du conseil de fondation ou de la direction.

Conflit d'intérêts permanent

Celui dont les intérêts entrent en conflit avec ceux de la fondation ou qui doit représenter des intérêts de tiers, *dans un cas particulier*, doit se récuser, c'est-à-dire ne participer ni aux délibérations du conseil de fondation ou d'un comité sur le sujet, ni a fortiori au vote. Cette exigence vaut notamment pour les décisions de soutien, lorsque des membres du conseil de fondation ont une relation particulière avec des destinataires potentiels ou avec des projets soutenus. Le conseil de fondation décide sans la participation des personnes concernées. Si nécessaire, il faut obtenir au préalable une *expertise neutre*.

Conflits d'intérêts dans un cas particulier et récusation

Lorsqu'un membre siège dans des conseils de différentes fondations, son indépendance doit faire l'objet d'un *examen minutieux* dans chaque cas concret.

Indépendance des membres du conseil de fondation

Les personnes qui siègent au conseil de fondation à titre fiduciaire – par exemple pour le fondateur lui-même, pour une fondation d'entreprise ou pour une autorité – doivent toujours respecter le but de la fondation dans le cadre de leur activité pour celle-ci. Elles ne doivent suivre *aucune directive* du fiduciaire qui irait à l'encontre du but et des intérêts de la fondation.

Les membres du conseil de fondation informent immédiatement cet organe de tous faits ou évolutions de leur situation personnelle, professionnelle ou politique qui pourraient compromettre leur indépendance dans les affaires concernant la fondation.

Les transactions entre la fondation et des membres de ses organes ou de leurs proches doivent être conclues aux *mêmes conditions qu'avec des tiers* (« Dealing at Arm's Length »). Il faut les éviter autant que possible, car elles ont toujours des relents de « libre-service », soit d'action dans son propre intérêt (« Self-Dealing »). En principe, la fondation n'octroie aucun prêt qui pourrait générer un conflit d'intérêts. Si, exceptionnellement, elle cède à des personnes qui travaillent pour elle, des immeubles ou d'autres biens ou droits, dont la valeur n'est pas facilement et clairement déterminable, le prix doit être évalué par deux experts neutres.

Transactions avec des membres des organes de la fondation

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Parfois, dans les fondations de petite taille, en raison de la simplicité des relations, de la brièveté des processus de décision et du besoin d'efficacité, il y a une tendance à fermer les yeux. Même et surtout si les situations sont limpides, il faut éviter les conflits d'intérêts permanents et gérer convenablement les conflits d'intérêts ponctuels, avec des règles claires concernant la divulgation et la récusation.

Ne pas fermer les yeux

**Communiquer
sa gestion
des conflits
d'intérêts**

On peut résolument combattre l'opinion quelquefois émise selon laquelle on bricole dans les fondations de petite taille, pour autant que la fondation rende publique sa gestion des conflits d'intérêts.

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

Echanger avec d'autres acteurs

Les fondations sont tributaires d'échanges d'expérience fructueux avec d'autres acteurs, soit, d'une part, des organisations de soutien à but non-lucratif (NPO) et du secteur public et, d'autre part, des professionnels et experts qui pourraient, le cas échéant, appartenir au cercle des destinataires. La condition en est la présence dans le public et la visibilité programmatique. C'est uniquement sur la base d'informations suffisantes que la fondation peut attirer, de manière efficace et crédible, des partenaires potentiels pour des projets de coopération.

Intégrer la communication de la fondation au projet

La *communication de la fondation intégrée au projet* ou centrée sur le projet consiste à faire état de l'idée soutenue, du problème à résoudre, de la solution que le projet y apporte et du résultat qu'il atteint. Ce n'est pas la fondation qui est au centre ; elle se limite à jouer le rôle du facilitateur (« enabler ») et se contente de la simple mention de son nom. Il ne s'agit pas d'elle, mais de son activité de soutien.

Sensibiliser à l'idée de la fondation

L'une des principales tâches de la fondation est la *communication directe* avec le cercle de ses destinataires. C'est par des discussions et échanges constants, avec les chefs de projet et les participants potentiels, qu'une fondation peut mettre ses sens en éveil pour pallier les carences, saisir ses chances et éviter ainsi le risque que son activité de soutien passe à côté des besoins réels.

Se percevoir et être perçu des autres

L'inscription d'une fondation au registre du commerce révèle au public un certain nombre d'informations à son sujet. Il appartient au conseil de fondation de décider dans quelle mesure ces informations sont à compléter, préciser et peuvent servir à la mise en œuvre du but de la fondation. Il ne s'agit pas uniquement de la *pure transmission d'informations*. La fondation doit plutôt décider comment elle veut être perçue et quelle image elle veut donner d'elle-même. Sa perception par le monde extérieur présuppose donc un processus de recherche et d'affirmation de sa propre identité, lequel favorise à son tour le travail interne de la détermination de l'activité de soutien.

Cela permet à la fondation de *contrôler* dans une large mesure son impact auprès du public. Elle doit décider des offres qu'elle veut ou peut accepter, des destinataires et des projets qu'elle veut attirer, sans craindre de crouler sous les demandes. L'étendue et l'intensité des demandes sont des indicateurs de qualité importants pour évaluer tant les critères de soutien que la stratégie et la politique sur lesquelles se fondent ces critères. Si la masse des demandes de soutien est dans un rapport défavorable avec les projets effectivement soutenus, il faut en déduire que *la cible est trop largement définie*.

Autres informations

Outre les informations susmentionnées, la fondation peut encore communiquer au public qu'elle :

- s'inspire des recommandations du Swiss Foundation Code ;
- procède à des investissements axés sur le but ;

- procède à des investissements durables – et de quelle manière ;
- prend telle position sur un débat d’actualité touchant son but.

Chaque information et communication doit répondre à l’impératif de la *transparence fonctionnelle* : ni la transparence, ni l’opacité n’est une fin en soi.

**Transparence
fonctionnelle**

Le site Internet, le rapport annuel, ainsi que d’autres documents principaux, tels que les statuts de la fondation, constituent les premiers moyens d’information du public.

**Moyens de
communication**

Normalement, il faut avoir recours et entretenir beaucoup de moyens de communication non-sélectifs et peu de moyens ciblés. C’est pourquoi chaque moyen de communication doit périodiquement faire l’objet d’une réflexion coût-revenu.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les fonctionnalités des communications à travers l’Internet offrent aussi aux fondations de petite taille la possibilité, d’une part, d’informer effectivement et, d’autre part, de gérer la quantité et la qualité des requêtes de projet qui lui sont adressées.

**Utiliser
l’Internet**

Comme la modicité des ressources ne permet pas de mandater un professionnel du domaine, l’adhésion à une association professionnelle est inévitable. Celle-ci offre un cadre protégé pour des échanges d’expériences fructueux avec d’autres fondations de toutes tailles et de tous modes de fonctionnement. Un bon conseil est cher ; de même, la cotisation de sociétaire est un bon investissement.

**Adhérer à une
association
professionnelle**

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 ;

- aptitude à s'imposer et persévérance ;
- une bonne dose d'intégrité et de compétence sociale.

La direction est généralement dans un rapport de travail avec la fondation. Plus encore que pour la rémunération des membres du conseil de fondation, il faut prendre en considération ici les *conditions usuelles du marché*, lesquelles sont extrêmement diversifiées dans le secteur des fondations, en fonction de l'orientation et de la taille de ces dernières. Une comparaison des conditions de travail s'impose plus particulièrement avec celles d'un secteur connexe. Le contrat doit régler notamment les points suivants :

Questions
d'organisation

- les tâches de la direction (cahier des charges) et ses compétences ;
- la manière de concrétiser et d'actualiser (dynamiser) le cahier des charges, par exemple en fixant des programmes ou objectifs annuels ;
- salaire et assurances ;
- supérieur hiérarchique, qui est en général le président du conseil de fondation ;
- le pouvoir de signature.

La direction est responsable de la *gestion opérationnelle*, notamment :

Domaines de
responsabilité

- *concernant l'organisation* : engagement des collaborateurs, développement des ressources humaines, politique du personnel, octroi de mandats à des prestataires de service externes, tenue de la comptabilité, administration, gestion du secrétariat ;
- *concernant la gestion de fortune* : surveillance des professionnels externes (Investment-Controller) et des prestataires de service (banques) engagés pour la gestion de fortune, mise en place et synchronisation de la communication par exemple en relation avec les comptes annuels, la préparation des séances du comité des finances ou traitement et préparation d'informations nécessaires à l'établissement de divers rapports ;
- *concernant le soutien* : mise en œuvre des prescriptions de sélection, éventuellement présélection de projets, traitement des demandes, préparation des dossiers par projet pour que le conseil de fondation puisse prendre ses décisions en pleine connaissance de cause, négociation et conclusion de contrats avec les participants aux projets, surveillance et suivi des projets, évaluation de projets et des champs d'action, préparation des résultats d'évaluation pour le conseil de fondation ;
- *concernant le développement de la fondation* : préparation des bases pour le développement de la politique et de la stratégie de la fondation ainsi que pour son activité de soutien.

Union personnelle de membre du conseil de fondation et de la direction

Un membre du conseil de fondation qui est en même temps directeur ne peut pas se surveiller lui-même. Si une telle union personnelle est indiquée en raison de la taille modeste de la fondation ou pour d'autres motifs, il faut concevoir un *mécanisme de contrôle* pour que la direction soit surveillée. Cette tâche peut incomber soit à un comité, soit à un autre membre du conseil de fondation – en général le président ou le vice-président – en tant que supérieur (« Lead Director »).

Droit de signature

Les signatures individuelles doivent *en principe être exclues*, sauf pour les activités quotidiennes, nécessaires à la mise en œuvre des décisions dans le cadre du budget. A l'instar des membres du conseil de fondation, le directeur a généralement la signature collective à deux.

Il est judicieux d'accorder au directeur la signature individuelle *pour le budget d'exploitation*. Même dans le cadre du budget de soutien, il est indiqué d'accorder une compétence propre au directeur à hauteur d'un montant déterminé dans un cas concret. Cela donnerait la flexibilité nécessaire pour réaliser rapidement de petites initiatives qui correspondent directement aux projets déjà décidés par le conseil de fondation et qui les favorisent.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Contrôler la direction

Les fondations pour lesquelles la mise en place d'une direction permanente n'est pas judicieuse ou efficace en raison de la taille de leur patrimoine ou leur but, considèrent des modèles plus simples. On peut imaginer confier cette tâche à un membre du conseil de fondation qui l'exercerait à titre bénévole ou à un prestataire externe, voire à un autre tiers. Dans tous les cas, le conseil de fondation doit recourir aux mécanismes de contrôle. Il doit assurer une séparation des pouvoirs sous une forme adéquate et procéder à un examen régulier.

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.

**Conditions :
Indépendance
et qualification
de l'organe
de révision**

De par la loi, l'organe de révision doit être indépendant (dans les faits et en apparence) et former son appréciation en toute objectivité (art. 728 et 729 al. 1 CO). Ainsi, un membre du conseil de fondation ou un salarié de la fondation ne saurait en être le réviseur.

Par ailleurs, il faut prendre en considération les qualifications requises du réviseur ainsi que son agrément par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision. Cette dernière tient un registre, accessible au public sur son site Internet, de tous les prestataires en matière de révision : www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch. Même si, à certaines conditions, la loi admet que l'organe de révision puisse collaborer à la tenue de la comptabilité et fournir d'autres prestations à la fondation soumise au contrôle (art. 729 al. 2 CO), il ne faudrait pas charger l'organe de révision d'autres tâches en dehors de son mandat de révision (comptabilité, gestion de fortune), pour que son indépendance reste assurée.

**Rôle de l'organe
de révision**

L'organe de révision est un organe légalement nécessaire de la fondation ; à l'instar de tous les autres organes (créés par le fondateur ou par le conseil de fondation), l'organe de révision est aussi contrôlé par le conseil de fondation. Son rôle découle de la loi et se limite aux tâches nécessaires à son mandat de révision.

L'organe de révision ne doit pas se considérer comme le bras droit de l'autorité de surveillance et s'arroger des compétences de contrôle que la loi ne lui confère pas. D'un autre côté, ses contrôles ne sauraient restreindre la responsabilité du conseil de fondation.

**Objet du
contrôle et
limitation du
mandat**

L'organe de révision vérifie chaque année si les comptes annuels sont conformes aux prescriptions comptables applicables (art. 728a et 729a CO). Il établit un rapport à l'intention du conseil de fondation. A cette fin, il doit avoir accès à toutes les informations pertinentes pour le contrôle de la tenue de la comptabilité et des comptes annuels.

En ce qui concerne les exigences de la norme comptable choisie, le mandat de révision doit *être limité* aux prescriptions légales : il n'appartient en aucun cas à l'organe de révision d'examiner si et dans quelle mesure les activités de placement ou de soutien de la fondation servent le but de celle-ci. Dans ces domaines, la responsabilité appartient au seul conseil de fondation. D'ailleurs, l'organe de révision *n'est pas compétent* pour procéder à un tel examen.

**Système de
contrôle interne
et évaluation
des risques**

La révision ordinaire comprend obligatoirement la vérification d'un système de contrôle interne (SCI) en relation avec l'établissement du rapport financier. Toutefois, d'une manière générale, il ne faudrait pas limiter le système de contrôle interne et l'évaluation des risques aux seules questions financières, mais les étendre à tous les aspects centraux de la réalisation du but de la fondation.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Une petite fondation serait avisée de maintenir bas les coûts de la révision. Il n'y a pas de tarif fixe pour l'activité de révision. Les frais dépendent de divers facteurs, sur lesquels on peut prendre favorablement influence :

Maintenir simple la révision

- *Choix de l'organe de révision* : Normalement, la révision d'une petite fondation ne nécessite pas le recours à une société fiduciaire aussi renommée qu'onéreuse.
- *Adjudication du mandat de révision* : Il vaut la peine de demander deux ou trois offres, car les différences de prix peuvent parfois être considérables.
- *Restriction au mandat légal* : Les organes de révision ont tendance à compenser l'absence récurrente de la croissance de leur rendement en générant des frais inutiles pour des prestations superflues, légalement non-requises.
- *Diminution des frais* : Au fil des années, les frais de révision de l'activité régulière de la fondation devraient baisser, ce qui devrait être répercuté sur la facture.
- *Contrôle de l'organe de révision* : Le conseil de fondation a le devoir de contrôler de son côté l'organe de révision, notamment en ce qui concerne l'évolution des coûts et la restriction au mandat légal.
- *Bonne administration* : Les frais de révision seront d'autant plus modérés, si l'organisation, la comptabilité et le classement sont bien fait.

Même les fondations de petite taille (et, de manière générale, celles qui n'y sont pas contraintes de par la loi) devraient évaluer l'opportunité de mettre en place un système de contrôle interne adapté à leurs besoins. L'évaluation des risques qui lui est subséquente permet au conseil de fondation d'estimer périodiquement et régulièrement les chances et les risques du travail de la fondation.

Evaluer un système de contrôle interne adéquat

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.

Même lorsque le conseil de fondation délègue certaines tâches aux conseils consultatifs, il en reste responsable en dernier ressort. Autrement dit, le conseil de fondation peut bien déléguer des tâches, mais jamais sa responsabilité. Pour chaque délégation, le conseil de fondation répond du choix, de l'instruction et du contrôle.

**Responsabilité
du conseil de
fondation**

De manière générale, les conseils consultatifs s'avèrent utiles partout où une expertise ou des connaissances spécifiques sont nécessaires mais font défaut au sein de la fondation. Composés d'experts externes indépendants, ils ont surtout fait leurs preuves dans des fondations qui *concentrent leur soutien sur les domaines spécialisés* (formation, science, aide au développement, culture, etc.).

**Assistance
technique**

La constitution de conseils consultatifs pour des *projets individuels* doit rester l'exception et n'intervenir que pour des projets ayant une certaine ampleur. Normalement, de tels conseils ne contribuent que dans une moindre mesure à améliorer l'efficacité du projet.

Pour déterminer la rémunération des membres de conseils consultatifs, il faut tenir compte du fait qu'ils ont une responsabilité civile moindre et consacrent moins de temps à leurs tâches que les membres du conseil de fondation.

Rémunération

Si le travail d'un membre du conseil consultatif représente une contribution substantielle à un projet, sa rémunération peut être imputée au budget du projet.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Pour les fondations de petite taille, la constitution de conseils consultatifs n'est pas efficiente et comporte le risque de l'autonomisation, en raison d'un manque de capacités de contrôle. L'adhésion à des réseaux spécifiques, aux associations et à leurs groupes de travail est une alternative peu onéreuse pour acquérir le savoir-faire nécessaire.

**Eviter les
conseils
consultatifs**

Soutien

Engagement efficient et efficace des ressources

La fondation réalise son but par son activité de soutien. Celle-ci doit être déployée de façon aussi *efficiente et efficace* que possible. Le conseil de fondation et la direction évitent les redondances.

Qualité par sélection

Parmi de nombreux projets de qualité, le conseil de fondation choisit le meilleur. Pour prendre sa décision, il se laisse guider par la stratégie de soutien.

Réflexion sur soi-même et positionnement

Dans l'exercice de son activité de soutien, le conseil de fondation reflète le rôle de celle-ci par rapport aux activités de soutien du pouvoir public, ainsi que dans le secteur des fondations en Suisse et au niveau international.

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 veille à maintenir la *consistance* de la stratégie de soutien, la communique à l'externe et la met en œuvre 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 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

Choix des instruments de soutien

Le conseil de fondation examine quels instruments de soutien sont appropriés à la mise en œuvre de la stratégie. Outre les contributions de soutien, il dispose d'autres instruments tels que mise en réseau, développement des compétences, soutien communautaire (*Community Building*) ou mobilisation (*Advocacy*). Selon les instruments de soutien choisis, la fondation est plus ou moins impliquée dans la mise en œuvre. Les dépenses engagées pour des activités opérationnelles de soutien sont des coûts du projet et non des coûts administratifs et doivent être comptabilisées en conséquence.

Formes de soutien

Le conseil de fondation choisit la forme appropriée pour son activité de soutien. Celle-ci n'est pas forcément une prestation financière à *fonds perdu*. Avec un prêt (sans intérêt) ou une participation au capital propre du destinataire, la fondation peut le soutenir tout autant et, dans le même temps, mettre en œuvre les moyens disponibles potentiellement plusieurs fois, donc plus efficacement.

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.

Utilisation à brève échéance de tous les moyens disponibles

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.

Impératif d'affectation

**Entrepreneuriat
et valeur ajoutée**

L'utilité publique ne doit pas être un prétexte pour justifier des carences dans la conduite stratégique et opérationnelle ou des irrégularités. Une fondation doit être dirigée professionnellement, avec un esprit d'entreprise. Sa valeur ajoutée se mesure moins à l'aune de l'évolution financière de son patrimoine que de ses activités de soutien menées selon les principes entrepreneuriaux. Les méthodes modernes de management sont indispensables pour lutter contre les problèmes sociaux, pour combler des lacunes ou pour saisir des chances.

**Objectif
d'efficacité**

Le conseil de fondation doit avoir une idée claire de ce qu'il faut atteindre par les activités de soutien en général et par les différents projets en particulier. Il doit *planifier, mesurer et contrôler l'impact* de la fondation par une méthodologie adaptée. Grâce à ce processus de planification et d'évaluation, la fondation – toujours prête à apprendre – peut tirer constamment des conclusions sur sa stratégie de soutien, ses champs d'actions et ses critères.

**Engagement
des ressources**

Le conseil de fondation s'efforce d'engager efficacement les ressources à disposition de la fondation. Il maintient les coûts administratifs dans un *rapport aussi favorable* que possible avec l'impact obtenu. L'efficacité ne consiste pas en la seule minimisation des charges d'exploitation de la fondation, qu'on appelle par erreur les « coûts administratifs ». « Economiser » n'est pas encore une stratégie de soutien. Les charges d'exploitation de la fondation comprennent à la fois les « dépenses administratives » (administration, services centraux) et les « dépenses directement liées au projet ». Le succès de la fondation dépend essentiellement de l'accompagnement, du contrôle et de l'évaluation des projets de soutien.

**La charge
d'exploitation
ne mesure pas
l'efficacité**

Souvent, les fondations voudraient gérer des volumes de soutien aussi importants que possible, avec un appareil administratif léger. Par conséquent, elles maintiennent leurs charges d'exploitation ou d'administration (« Overhead ») le plus bas possible, sans distinguer l'administration et l'accompagnement de projets, c'est-à-dire sans établir une comptabilité analytique. Paradoxalement, cela conduit souvent à une activité de soutien qualitativement insuffisante et trop peu efficace. Certaines fondations ne sont alors pas à même de faire figure de fondations donatrices créatrices, mais se bornent à être de purs offices de paiement, répartissant et allouant des sommes d'argent de manière plus ou moins arbitraire.

**La charge
du projet est
une charge
de soutien**

Pour qu'une fondation donatrice puisse *obtenir des résultats*, elle devrait investir dans le travail stratégique, mettre à disposition des capacités d'interconnexion et de coopération, fournir un travail de communication ciblé pour l'accompagnement de projets, sélectionner, acquérir, encadrer et contrôler les projets.

Les charges occasionnées par de telles activités, *directement liées aux projets*, ne doivent pas être confondues avec les charges administratives. Elles font bien davantage partie intégrante de l'accompagnement opérationnel de projets. Cela doit également se refléter dans la comptabilité analytique, distinguant les charges d'administration des charges directes du projet.

Le conseil de fondation examine périodiquement si le rapport entre le patrimoine et le but de la fondation et le rapport entre la charge administrative et la prestation de soutien *justifient encore l'existence de la fondation*. Le cas échéant, une *liquidation*, une *fusion* avec une autre fondation ou un *transfert de patrimoine* à une autre organisation peut être plus sensé que de persister à maintenir une fondation durablement inopérante.

Liquidation,
fusion,
fondation
à capital
consommable,
fondation
abritante

Une alternative à la dissolution pure et simple de la fondation peut être de limiter ses activités dans le temps en la *convertissant en une fondation à capital consommable*, ce qui permettrait de maintenir un rapport favorable entre l'administration et le soutien pour la durée de vie restante de la fondation.

Le *rattachement à une fondation abritante* indépendante est une autre alternative. La fondation peut ainsi maintenir son identité et sa vision sous une forme juridique modifiée.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

La taille d'une fondation n'est pas un critère pertinent pour la recherche de l'impact. Cependant, la modicité des ressources des fondations de petite taille limite leurs choix de mesures et d'instruments. Elles devraient donc définir des objectifs prioritaires et les revoir annuellement ou à intervalles de plusieurs années.

Poser des
objectifs
prioritaires

Une petite fondation peut accroître son impact avec la participation à de grands projets et par des coopérations.

Coopérer

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.

Le processus de sélection est le même pour tous types de projet. Ce sont toujours les *mêmes critères* qui s'appliquent.

**Projets propres
de la fondation**

En principe, les projets développés dans le cadre de l'activité de la fondation ne devraient pas avoir la préférence sur ceux présentés de l'extérieur à une fondation donatrice. Les propres projets de la fondation – indépendamment du degré opérationnel dans lequel ils seront finalement réalisés par la fondation – sont soumis à des exigences particulièrement élevées, car ils jouissent a priori d'un avantage quant à l'appréciation et aux connaissances. Idéalement, les propres projets de la fondation doivent aussi être soumis à la concurrence, aussi bien entre eux (discussion de variantes) que par rapport aux projets externes.

Lorsque des projets propres à la fondation sont acceptés et exécutés, ils doivent être suivis et évalués selon les *mêmes processus* que les projets externes. Le cas échéant, il peut être indiqué de les faire contrôler à l'externe par des tiers indépendants.

Depuis peu, les *modèles de soutien entrepreneuriaux* jouent un rôle croissant. Le modèle de soutien traditionnel ou «classique» se base sur le principe de versements à *fonds perdu* aux destinataires. Tandis que, dans les modèles de soutien entrepreneuriaux, des bénéfices réalisés par des projets soutenus peuvent être reversés à la fondation. C'est le cas par exemple lorsqu'une fondation prend une participation financière dans une entreprise destinataire, et peut réaliser un bénéfice en cédant cette participation. Si avec une prestation de soutien d'utilité publique la fondation réalise un bénéfice, elle peut à nouveau utiliser celui-ci pour la poursuite de son but, ce qui représente une multiplication de son impact de soutien (le même franc sera dépensé plusieurs fois). De ce fait, ces modèles de soutien, qui ont une influence sur la gestion de fortune, augmentent l'impact global de la fondation.

**Modèles
de soutien
entrepre-
neuriaux**

Malheureusement, ces modèles rencontrent encore le scepticisme des autorités fiscales. Dans la pratique des autorités fiscales de différents cantons, le fait que des bénéfices provenant d'une activité économique soient reversés à la fondation peut poser problème pour l'exonération fiscale, même lorsque ces bénéfices sont à nouveau entièrement engagés pour la réalisation du but de la fondation. C'est pourquoi avant d'adopter de tels modèles, il faudrait clarifier leur admissibilité avec les autorités fiscales pour s'assurer que l'exonération de la fondation ne sera pas mise en péril.

La fondation engage ses ressources au regard des critères fixés et réévalués périodiquement. Par son activité de soutien, elle tend à obtenir un *impact créateur optimal*. Souvent, le soutien est un investissement à risques, dont le succès ne se révèle qu'à moyen terme. Pour un projet de soutien potentiel, un risque reconnaissable ne devrait pas être considéré comme un critère d'exclusion, mais au contraire comme une *chance d'accroître l'impact*.

**Tolérance
au risque**

Les projets comportant de grands risques devraient être soigneusement examinés et, en cas d'exécution, accompagnés avec *des moyens raisonnables*.

Relations avec les destinataires

Le conseil de fondation s'efforce d'avoir un *contact sans encombre* avec les destinataires potentiels de la fondation. Il désigne les personnes de contact compétentes et indique les formalités, les conditions et les délais nécessaires pour le dépôt d'une demande.

La pratique des organes de la fondation qui accordent des prestations est publiée de façon appropriée. Les requérants ont la tâche facilitée lorsqu'ils sont bien informés ou qu'ils peuvent s'informer eux-mêmes. Dans ce contexte, il faut respecter le principe de l'égalité de traitement.

Devoirs d'informer

En accusant réception des projets présentés, la fondation doit informer les requérants des délais et des étapes suivantes pour l'évaluation du projet et la décision y relative

Ensuite, les requérants doivent être informés par écrit, dans un délai raisonnable, des décisions prises.

Motivation et correspondance

Les décisions de soutien *n'ont en principe pas à être motivées*, raison pour laquelle aucune correspondance ne devrait être échangée à cet égard. Toutefois, si dans un cas particulier, les motifs d'une décision négative sont communiqués, ces motifs doivent être fondés sur les prescriptions stratégiques de la fondation et sur l'appréciation de la qualité du projet. Il ne devrait pas y avoir de débat détaillé portant sur le contenu technique de la motivation.

Refus

Si le projet est refusé par écrit, il suffit de dire que la demande ne correspond pas suffisamment à la stratégie de la fondation. Il conviendrait également de reprendre la formulation incluse dans le processus de sélection, selon laquelle le projet n'entre pas dans la liste des priorités établie en fonction des critères de soutien de la fondation.

Il est aussi déconseillé d'admettre des demandes de *reconsidération*. Ce, pour autant que le conseil de fondation soit convaincu qu'avant de prendre sa décision il a reçu tous les documents et informations nécessaires pour rendre une décision définitive.

Il faut tenir compte de la déception que représente un refus pour le requérant. De ce fait, la lettre qui lui est adressée peut par exemple mentionner la possibilité d'un entretien téléphonique pour informer, expliquer ou conseiller. Malgré la clarté de la communication concernant les projets refusés, les responsables de la fondation devraient être conscients du « déséquilibre des forces » : ils devraient toujours se considérer comme des *prestataires de service* et éviter de paraître impatients, incompréhensibles et arrogants.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les fondations de petite taille seraient aussi avisées de communiquer ouvertement les paramètres tels que les contributions maximales par projet et les délais de décision. La publication des critères de sélection favorise « l'auto-sélection » par les requérants.

Exposer les paramètres et les critères de sélection

Les fondations de petite taille qui n'acceptent aucune requête et qui le font savoir sur le site Internet, ne sont pas obligées de répondre à des demandes qu'elles n'ont pas sollicitées.

Limiter la correspondance

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.

En règle générale, la fondation ne cherche pas à obtenir une contreprestation au sens du droit de la taxe à la valeur ajoutée. La mention de son engagement lors de la présentation publique du projet (expositions, publications, etc.) n'a pas pour but la promotion commerciale de son image mais vise bien plus à renforcer la réputation du bénéficiaire par une mesure d'accompagnement, constituant ainsi une prestation supplémentaire de soutien. Plus une fondation est connue et reconnue, plus élevée sera la valeur de la mention de son nom pour le projet qu'elle soutient et pour les destinataires, et plus grand sera son attrait pour des projets de qualité. Ainsi, la mention du nom augmente l'impact de l'activité de la fondation et renforce son utilité publique expressément souhaitée et soutenue par la politique étatique.

En principe, un contrôle de qualité s'impose avant que des contributions supplémentaires soient accordées aux destinataires tant pour les projets en cours que pour de nouveaux projets. Ce contrôle doit être en *adéquation* avec les contributions fournies. Si dès l'abord, il est prévisible que des contributions supplémentaires seront versées (p.ex. pour un projet échelonné), les exigences du contrôle de qualité doivent être communiquées déjà au moment de la décision d'octroi de la première contribution (dans le contrat de soutien). Les contributions promises ne peuvent être refusées qu'*exceptionnellement* – en particulier si une condition n'est pas remplie – et sur la base d'une motivation fondée.

**Contrôle de
qualité**

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

L'accompagnement de projets est pratiquement impossible dans les fondations de petite taille. Pourtant, même un conseil de fondation bénévole peut se proposer de visiter chaque année au moins un projet soutenu.

**Visiter les
projets**

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 promeut 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).

Les résultats de l'activité de la fondation se composent de la *prestation (Output)* et de l'*impact (Outcome)*. Alors que l'Output désigne les résultats directs et dénombrables (nombre de participants à un cours, nombre d'études etc.), l'Outcome recense les résultats indirects et reportés (p.ex. baisse des cas de maladies). Il est clairement plus difficile de mesurer l'Outcome puisqu'il n'est souvent probant qu'en comparant l'état *avant le début* à celui *après la réalisation* du projet. Pourtant, c'est celui qui importe.

**Prestation
(Output)
et impact
(Outcome)**

La mesure de l'impact est complexe, dès lors que ce dernier dépend en partie des prestations fournies par les destinataires. De ce fait, la fondation ne peut mesurer son propre impact qu'en tenant compte des prestations de ses destinataires.

**Influence de la
fondation sur
l'impact global**

Ce fait ne doit pas inciter la fondation à évaluer les projets exclusivement chez les destinataires et négliger ainsi de mesurer ses propres activités.

Les ressources engagées pour mesurer l'impact doivent pouvoir être justifiées au regard des moyens de soutien.

D'emblée, il faut déterminer comment mesurer l'impact. Il s'agit notamment de répondre aux questions suivantes :

**Planification
de la mesure
d'impact**

- A qui incombe la responsabilité de mesurer l'impact ?
- Comment le destinataire peut-il contribuer à la mesure de l'impact ?
- Quelles données doivent-elles être récoltées ?
- Quels résultats doivent-ils être recensés ?
- Avec quoi les résultats doivent-ils être comparés ?

L'évaluation du projet doit être distinguée de la mesure d'impact. Elle constitue une base importante pour l'évolution de l'ensemble de l'activité de soutien. C'est de la responsabilité de la fondation d'exiger une évaluation du projet adaptée à la contribution de soutien et veiller à ce que ses résultats ne restent pas inexploités. *Avant le début* du projet, la fondation fixe avec le destinataire la procédure d'évaluation, laquelle se calque sur des processus standardisés, et en intègre le coût à un poste du budget. Les procédures d'évaluation peuvent se dérouler soit en accompagnement du projet, soit ultérieurement.

**Evaluation
du projet**

Plus particulièrement lorsqu'il s'agit de grands projets ou de projets s'étalant sur plusieurs années, il faut établir au préalable ce qu'on appelle une chaîne d'impact pour décrire le lien entre les ressources engagées pour le projet et l'effet escompté. Pour ce faire, il faut distinguer les résultats quantifiables (*Output*), les conséquences directes (*Outcome*) et l'utilité sociale (*Impact*). La validité de la chaîne d'impact doit être examinée à intervalles réguliers et, le cas échéant, adaptée.

Un rapport final peut suffire pour les plus petits projets.

**Evaluation par
des experts
externes**

Si l'évaluation du projet doit servir de base de décision pour un soutien ultérieur substantiel, il est recommandé de faire appel à des experts externes, dont l'appréciation sera indépendante de la fondation et du destinataire.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

**Exiger un
rapport final**

Même lorsque les contributions de soutien sont modestes, la fondation doit exiger au moins un rapport final, à l'instar de ce qui se fait dans les fondations de grande taille pour les petits projets. Par exemple, lors d'octroi d'une bourse d'étude ou de contributions à de petites organisations, on apprend beaucoup de l'impact de son propre soutien et, en même temps, on peut créer une « mémoire de la fondation » dans les archives.

Finances

Gestion financière de la fondation

Le conseil de fondation est responsable de la *gestion financière* de la fondation. Cette gestion lui incombe quels que soient ses connaissances et ses centres d'intérêts. La gestion financière comprend en particulier la gestion de fortune, la planification budgétaire et une comptabilité complète et transparente.

Importance de la gestion de fortune

La gestion responsable, soucieuse des coûts et professionnelle de la fortune de la fondation est le *fondement de la performance* de la fondation. Le conseil de fondation s'attelle à cette tâche avec la même diligence que pour l'activité de soutien. Il lui incombe de gérer la fortune de façon telle que le but de la fondation puisse être atteint efficacement. Il ne peut se libérer de cette responsabilité ni par désintérêt ou ignorance, ni en se reposant sur des experts externes.

La fondation est une unité d'impact

Pour atteindre son but, la fondation doit maximiser son impact avec les moyens à disposition. Cet objectif ne se restreint pas au soutien, mais comprend aussi la gestion de fortune. Il ne suffit pas de se concentrer sur l'ampleur et l'efficacité des attributions. La production de revenus de la fortune est aussi importante que leur utilisation : ensemble elles constituent une unité d'impact.

Investissements durables

La responsabilité sociale d'une fondation d'utilité publique s'étend aussi à la gestion de sa fortune. La raison en est évidente : le capital qu'elle investit dans une entreprise doit générer un bénéfice. Ce faisant, des places de travail sont créées, des produits sont fabriqués ou des prestations de services sont fournies. Par ailleurs, l'entreprise a des répercussions sur des clients, sur des partenaires contractuels, sur l'environnement, etc. Dans la gestion de sa fortune aussi une fondation d'utilité publique doit garder à l'esprit que, quelle que soit son activité, elle ne pourra se permettre d'avoir un quelconque impact négatif pour la société. Bien au contraire, elle doit examiner avec quels investissements elle peut générer des effets durables et rehausser ainsi son impact global.

Investissements axés sur le but

L'impact de la fondation peut aussi être renforcé lorsque, par ses investissements, elle réalise également son but. Le patrimoine de la fondation est ainsi mis à la disposition de tiers dont l'activité correspond au but de la fondation.

Indépendance dans la gestion de fortune

La fondation doit être indépendante dans la gestion de sa fortune. Cela suppose que le conseil de fondation prenne ses décisions en évitant les conflits d'intérêts et veille à ce que les tiers auxquels elle fait appel (gérants de fortune, banques, conseillers etc.) garantissent un degré élevé de transparence. L'indépendance se mesure aussi à l'aune du rôle que la fondation fait jouer à la concurrence lors de l'attribution du mandat 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, de la prévention de conflits d'intérêt et de la concurrence. Le cas échéant, le représentant de la banque doit se récuser pour les décisions en la matière.

Il faut absolument éviter les solutions « tout en un » consistant pour un gérant de fortune à élaborer une stratégie de placements, à les mettre en œuvre et à évaluer lui-même toute l'activité, car elles génèrent évidemment des conflits d'intérêt et souffrent d'un manque de contrôle.

Politique et processus de placements

Pour la gestion de fortune, le conseil de fondation doit clairement connaître notamment :

- les entrées et sorties de trésorerie attendues et leur occurrence ;
- la capacité de la fondation à subir des pertes sur investissement ;
- sa propre propension au risque, ainsi que
- ses objectifs de rendement.

La stratégie de placements doit correspondre à toutes ces données. Si ce n'est pas possible, il faut revoir les objectifs de rendement.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie de placements, il faut prendre en compte tant les principes juridiques et économiques traditionnels de placements (sécurité, liquidité des placements, diversification pour la répartition des risques, prévention de risques non-compensés de placements) que les nouveaux principes d'investissements durables.

La gestion de la fortune de la fondation intervient dans le cadre d'un processus de placements réglementé. Le conseil de fondation met sur pied une organisation de placements convenant à la taille et aux objectifs de la fondation, et permettant d'éviter, dans la mesure du possible, les conflits d'intérêts.

Mesures de la fondation en cas de diminution durable des revenus

Si durablement les revenus du patrimoine ne suffisent pas à réaliser le but de la fondation, le conseil de fondation doit trouver une solution. Entrent en ligne de compte :

- la transformation en une fondation à capital consommable ;
- la modification du but ;
- la fusion avec une fondation poursuivant un but analogue ;
- la liquidation et le transfert des avoirs restants à une autre organisation d'utilité publique, en particulier à une fondation abritante.
- Une autre alternative est de trouver de nouveaux moyens par collecte de fonds (Fundraising).

Suivant les cas, de telles adaptations modifient fondamentalement le caractère de la fondation. De ce fait, leur admissibilité doit répondre à des exigences élevées. A moins que le contraire ne résulte de l'acte de fondation ou de documents élaborés lors de la constitution de la fondation, il est à présumer que le fondateur avait en vue une fondation pérenne. Dans ce cas, la transformation en une fondation à capital consommable n'entre en ligne de compte qu'en dernier ressort, lorsque toutes les autres possibilités auront été épuisées. Cependant, si de toute façon la pérennité de la fondation n'est pas garantie, il faut choisir la variante qui permettrait au mieux la réalisation du but déterminé par le fondateur.

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-

tables et d'évaluation choisis doivent être appliqués constamment. Les réserves latentes arbitraires sont inadmissibles.

Le rapport d'activité renseigne sur les prestations fournies et leur impact (effectivité/efficience).

Les prestations importantes sous forme de choses, services et bénévolat doivent être mentionnées soit dans l'annexe, soit dans le rapport d'activité. Les coûts de la gestion de fortune et la rémunération des membres du conseil de fondation doivent être mentionnés séparément.

Les fonds à affectation déterminée doivent apparaître séparément. Les contributions de soutien décidées, mais non encore versées, doivent être inscrites dans une position séparée, sous les passifs (capital étranger).

Dans le cadre d'un contrôle de gestion des projets adéquat, le conseil de fondation met sur pied une planification, un pilotage et un contrôle efficaces de chaque activité de la fondation, ainsi qu'un engagement ciblé des moyens.

Lors de l'établissement du budget et du décompte relatifs aux projets soutenus, il faut inclure les dépenses matérielles et en personnel indirectes qui s'y rapportent (p.ex. les frais de préparation, d'accompagnement et d'évaluation d'un projet, ainsi que l'imputation proportionnelle aux frais généraux). Il s'agit des coûts qui s'ajoutent à la contribution de soutien et sont dans un rapport direct avec les objectifs du projet (= charges du projet). Cette façon de faire permet une évaluation financière complète de chaque projet, une priorisation des soutiens accordés, une comparaison croisée au sein de la fondation et optimise l'efficacité des activités de soutien présentes et à venir.

Contrôle de gestion (Controlling) des projets

Les dépenses de l'administration ne mesurent pas l'efficacité de la fondation. Le conseil de fondation détermine les critères permettant de scinder les dépenses totales en « charges administratives » et « charges du projet » et d'imputer ces dernières aux centres de charge existant (p.ex. projets, priorités des soutiens accordés, fonds, branches). Les comptes annuels gagnent en clarté si la méthode utilisée est connue.

Structure des coûts et des prestations

La présentation habituelle des comptes ne convient pas aux particularités des fondations donatrices. Pour celles-ci, ce n'est pas le bénéfice périodique ou le capital propre qui est au premier plan, mais bien l'efficacité des prestations. Les recommandations pour la présentation des comptes Swiss GAAP RPC 21 élargissent le contenu du rapport annuel, en y ajoutant un *rapport de performance* et un tableau sur la variation du capital. L'utilisation de cette recommandation est un gage de qualité et renforce la transparence. Ces objectifs peuvent être atteints, notamment en imposant une obligation de consolidation (quelle que soit la forme juridique), la publication des variations des fonds liés, des données sur les charges administratives ou de la rémunération versée à l'organe suprême.

Swiss GAAP RPC 21

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-

sements durables, le contrôle des investissements, l'exercice du droit de vote et l'examen périodique de la stratégie de placements.

Dans le domaine de la gestion de fortune, la fondation doit être indépendante. Cette indépendance se mesure à la transparence, à l'indépendance par rapport aux gérants de fortune et aux banques ainsi qu'à la concurrence que fait jouer la fondation dans l'attribution des mandats de gestion de fortune.

**L'indépendance
de la gestion
de fortune**

La responsabilité de la gestion de fortune doit être séparée de celle du contrôle de cette gestion.

Souvent, le conseil de fondation délègue une partie des tâches relevant de la gestion de fortune, soit à l'interne (direction, comité de placements, gérant de fortune interne), soit à l'externe (banques et gérants de fortune).

**Séparation des
responsabilités
pour la gestion
de fortune et
pour le contrôle
de cette gestion**

L'activité des mandataires et les résultats qu'ils obtiennent doivent être contrôlés périodiquement et comparés aux instructions (indice de référence, coûts, respect des restrictions de placements etc.). Bien évidemment, cet examen périodique ne doit pas se faire par les mandataires eux-mêmes, en autoévaluation, mais bien par des spécialistes internes ou externes qui en sont indépendants. La solution organisationnelle choisie à cet effet doit figurer dans le règlement de placements.

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-là 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.

Si l'examen révèle une origine délictuelle, la libéralité doit être refusée.

Outre cette « compliance » juridique, le conseil de fondation doit également examiner si l'origine des fonds pose un *problème éthique*. Tel sera le cas notamment si ces libéralités proviennent de sources qui enfreignent les standards internationaux (p.ex. *UN Global Compact*).

Le conseil de fondation n'a ni le devoir, ni même les moyens de mener ces investigations de façon approfondie. Ses démarches doivent et peuvent se limiter à ce qui est raisonnable, même si elles ne permettent pas d'établir les faits avec certitude.

Devoir de diligence du conseil de fondation

Ces dernières années, l'évolution des valeurs a aussi eu une influence sur le traitement des patrimoines non-déclarés au fisc. Le conseil de fondation n'a pas de devoir légal de vérifier si les libéralités en question ont été imposées, ni celui de les refuser, sachant que tel n'a pas été le cas. Cependant, pour des raisons d'éthique, le conseil de fondation devrait entamer une procédure de rappel d'impôt, s'il sait que les libéralités reçues n'ont pas été déclarées au fisc par leur précédent propriétaire, ce même si la fondation en est exonérée. Ce faisant, le conseil de fondation évite d'entacher la réputation de la fondation voire celle de tout le secteur de la philanthropie. Enfin, il n'est pas exclu que du fait de l'acceptation de libéralités non-déclarées, des autorités nationales ou étrangères fassent valoir des prétentions à l'égard de la fondation, voire à l'égard des membres de son conseil.

Valeurs patrimoniales non-déclarées au fisc

Il est souhaitable que les fondations qui reçoivent régulièrement des moyens financiers provenant de tiers établissent, dans un règlement ou une directive, comment traiter les valeurs patrimoniales d'origine douteuse d'un point de vue éthique. Ce document peut déterminer si ces moyens peuvent être acceptés et, dans l'affirmative, à quelles fins ils peuvent être affectés.

Gestion des risques

La gestion des risques de la fondation inclut l'acceptation des libéralités et, de façon générale, le traitement diligent des valeurs patrimoniales. Aux côtés des risques pénaux et financiers, les risques de réputation prennent une importance croissante.

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.

Toutes les actions d'une fondation s'imbriquent. Ses activités de soutien et de gestion de fortune créent ensemble son impact global. De ce fait, elle ne doit pas viser uniquement le maintien du patrimoine et le rendement, mais aussi rechercher d'autres impacts, par exemple en procédant à des investissements axés sur le but et à des investissements durables.

Fondation en tant qu'unité d'action

Le *volume* du patrimoine est un des éléments des conditions-cadres de la gestion de fortune. Les fondations de petite taille, possédant un actif liquide jusqu'à 10 millions de francs, ont moins de possibilités et paient plus de frais bancaires que les fondations possédant plus de 100 millions de francs. Le patrimoine de la fondation n'est que rarement composé uniquement de liquidités destinées à être gérées. Il peut aussi comprendre d'autres valeurs telles que participations à des entreprises, objets d'art ou immeubles, qui ne devraient pas être cédées et doivent être gérées séparément.

Conditions-cadres

Un autre élément des conditions-cadres est la question de savoir si la fondation bénéficie d'un flux régulier de moyens financiers ou d'une affectation unique de patrimoine.

La *stratégie de placements* est déterminée sur la base des objectifs de rendement, de la capacité de risque et de la propension au risque de la fondation. Cette stratégie doit permettre de réaliser le but de la fondation efficacement et à un coût avantageux. Elle doit être mise en œuvre de façon à permettre d'atteindre les objectifs de placements à des coûts minimaux et de maintenir la couverture des besoins en liquidités.

Processus de placements

Le résultat des placements est périodiquement contrôlé sous l'angle de la qualité et des coûts (contrôle de gestion des investissements ou *Investment Controlling* externe), en utilisant des indices de référence (« *Benchmarks* »). Pour ce faire, les deux documents modèles de SwissFoundations, à savoir le « Guide pour la gestion de fortune des fondations d'utilité publique » ou le « Règlement de placements pour les fondations d'utilité publique », peuvent être une source d'inspiration.

Une gestion fructueuse et rentable de la fortune de la fondation nécessite des *compétences spécialisées en finance*. En concevant sa composition, le conseil de fondation cherche à avoir parmi ses membres une personne ayant les compétences nécessaires à cet effet. Si, exceptionnellement, tel n'est pas le cas, il fait appel à des spécialistes externes, lesquels pourraient aussi intégrer le comité de placements de la fondation.

Compétences spécialisées en finances au conseil de fondation et appel à des spécialistes

Dans toutes les activités touchant à la gestion de fortune, le conseil de fondation est attentif aux conflits d'intérêts potentiels. Il en va ainsi pour l'élection des spécialistes en finance au conseil de fondation, pour l'appel aux conseillers externes et pour l'attribution de mandats de gestion aux banques et aux gérants de fortune. Les membres du conseil de fondation et les conseillers externes doivent être indépendants des prestataires de services financiers chargés de la gestion de fortune.

Prévention des conflits d'intérêts

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

**Suivre la
stratégie de
placements**

Une gestion ordinaire de fortune n'est pas l'apanage des fondations de grande taille. Les fondations de petite taille ne devraient pas négliger le processus de placements ; elles doivent aussi suivre une stratégie de placements.

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

Sur la base du volume des actifs liquides, du but de la fondation et du budget, il détermine le rendement qui devrait être obtenu par la gestion de fortune (rendement cible). Ce rendement doit financer :

- les prestations de soutien de la fondation ;
- les dépenses de l'administration ;
- les réserves de fluctuations des valeurs ;
- les montants qui doivent être attribués au patrimoine de la fondation de façon permanente pour en maintenir le pouvoir d'achat (en cas d'inflation).

Les catégories possibles de placements telles qu'actions, emprunts, immeubles etc. se déterminent à la lumière de la capacité et de la propension de la fondation à prendre des risques :

- La *capacité de risque* dépend de l'importance du patrimoine par rapport au budget et de la durée de l'horizon de placements. Un patrimoine élevé par rapport au budget permet à la fondation de subir des pertes dans l'intervalle. Un horizon de placements à long terme permet à la fondation de compenser les fluctuations des valeurs.
- La *propension au risque* décrit la disponibilité du conseil de fondation à supporter une baisse du patrimoine imputable au marché.

Catégories de placements

La stratégie de placements comprend l'allocation d'actifs à long terme en différentes catégories de placements (*Asset Allocation* stratégique). Elle doit être établie de manière à atteindre le rendement cible dans les limites de la capacité de risque de la fondation. La stratégie de placements comprend :

- les taux objectifs par catégorie de placements ;
- les marges de fluctuations dans les limites desquelles peuvent se situer les pourcentages (notamment en raison de l'évolution du marché) ;
- les indices de référence (Benchmark) par catégorie de placements et pour l'ensemble du patrimoine, dont l'évolution permettra de comparer l'évolution de la valeur de chaque catégorie de placements et de l'ensemble du patrimoine.

La stratégie de placements (p.ex. 40 % en actions), l'objectif de fortune (p.ex. maintien du pouvoir d'achat) et le volume annuel des contributions de soutien (p.ex. 3 % du patrimoine) sont indissolublement liés. Il n'est pas réaliste de vouloir maintenir le pouvoir d'achat du patrimoine, tout en faisant des contributions annuelles élevées de soutien, sans prendre des risques de placements.

Les catégories de placements sont les pierres angulaires de l'*allocation d'actifs* stratégique. Leur choix et pondération déterminent le potentiel de rendement à long terme. C'est pourquoi le conseil de fondation doit accorder une attention particulière à l'*allocation d'actifs* stratégique.

Rendement et risque

Les catégories de placements se distinguent par leur potentiel de rendement et de risque. Étaient considérées comme sans risque les emprunts étatiques à long

terme, notamment ceux de la Confédération et des cantons, mais aussi ceux des pays occidentaux industrialisés. Cette façon de voir a changé ces dernières années. D'une part, plusieurs emprunts (étatiques) soi-disant sûrs se sont révélés incertains durant la crise financière. D'autre part, même un emprunt sûr présente un risque de perte, s'il ne peut pas être maintenu jusqu'au remboursement. Qui plus est, le potentiel de rendement des obligations ayant une solvabilité très élevée est aujourd'hui particulièrement restreint.

Celui qui peut supporter plus de risques, c'est-à-dire plus de fluctuations des valeurs, obtient normalement un rendement plus élevé. Il en va notamment ainsi des actions qui, à la longue, produisent un revenu élevé, mais qui subissent de grandes fluctuations des valeurs. Souvent la perte n'est compensée qu'après des années.

La mesure dans laquelle une fondation veut et peut investir à risque dépend de son but, de sa capacité et de sa propension au risque et de la flexibilité de ses prestations de soutien.

Si les taux d'intérêts sont bas, les fondations doivent réaliser des investissements à risque élevé, pour atteindre un certain rendement. Ces risques supplémentaires doivent être examinés soigneusement. Il faut éviter des risques qui ne sont pas – ou qui sont insuffisamment – compensés sur les marchés financiers, tels qu'*absence de diversification dans une catégorie de placements* ou des *risques de change* qui ne correspondent pas aux besoins de la fondation. Dans ce contexte, il faut aussi examiner s'il y a lieu *d'assurer* certains risques (fluctuations des cours, monnaies, intérêts).

Dans la mesure où toutes les catégories de placements n'évoluent pas à la hausse ou à la baisse en même temps, une diversification habile permet de minimiser le risque ou, en fonction de la capacité de risque, maximiser le rendement des placements. Il en va de même pour les placements au sein d'une même catégorie : souvent, ici non plus les titres n'évoluent pas à la hausse ou à la baisse en même temps. De ce fait, la diversification des placements en plusieurs titres à potentiel identique diminue le risque.

**Minimiser
le risque par
diversification**

Comme un risque élevé va de pair avec des revenus élevés, le rendement attendu est influencé par la mesure du risque que veut prendre la fondation. Pour évaluer la propension au risque, on peut procéder par approximation de la manière suivante : les fluctuations ne doivent pas être à tel point importantes que le patrimoine à maintenir, ou le patrimoine au moyen duquel suffisamment de rendement peut être réalistement généré pour assurer tant l'existence à long terme que les activités de soutien, tombe durablement en-dessous du seuil nécessaire. Ces exigences ne peuvent pas toujours être respectées en raison tant de la baisse des taux d'intérêts, que du volume annuel nécessaire de soutien, de sorte qu'on doit accepter une baisse momentanée du patrimoine minimal. Ce qui est important, c'est que le potentiel de rendement à long terme concorde avec le volume planifié de soutien.

**Approximation
de la propension
au risque**

Si le patrimoine tombe en-dessous de ces limites, il faut prendre des mesures. Soit le volume de soutien doit être réduit, soit le conseil de fondation s'emploie à trouver des fonds ; il peut également envisager de convertir la fondation en une fondation à capital consommable.

Investissements axés sur le but

La gestion de fortune devrait soutenir le but de la fondation ou ne doit en aucun cas le contredire. Les investissements axés sur le but (en anglais souvent appelé *Mission Investing*) est une stratégie de gestion de fortune spécifique aux fondations, consistant à procéder à des investissements qui contribuent à réaliser le but de la fondation, qui maintiennent la substance du patrimoine investi et qui génèrent, si possible, un rendement conforme au marché.

Exemple : Une fondation, ayant pour but de promouvoir la formation, achète un bien-fonds qu'elle donne en location à une institution, laquelle y exploite une école. La fondation procède à un investissement et en retire un rendement. Cela est le côté gestion de fortune. Le côté soutien consiste dans le fait que la fondation permet l'exploitation d'une école sur son bien-fonds. Ainsi, le patrimoine est engagé conformément au but de la fondation. Le but n'est pas seulement soutenu par les revenus du capital, mais aussi par sa substance. De ce fait, les moyens disponibles permettent de réaliser un plus grand impact.

En principe, les investissements axés sur le but sont plus spécifiques que les investissements conventionnels, parfois aussi moins liquides et comportent plus de risques ; par ailleurs, souvent le fardeau de leur choix et surveillance est plus lourd. En fonction des rendements attendus, on peut les classer en deux groupes : ceux dont le rendement escompté est conforme au marché, c'est-à-dire environ aussi élevé que celui d'un investissement conventionnel (« *Market-rate Mission Investments* »), et ceux dont le rendement attendu est inférieur au niveau du marché (« *Below Market-rate Mission Investments* »).

Les investissements axés sur le but n'ont pas en soi un rendement plus élevé ou moins élevé. Tant qu'on vise un rendement et un profil de risque conformes au marché, un investissement axé sur le but ne pose pas de problème du point de vue des principes de la gestion de fortune. Le problème se pose lorsque tel n'est pas le cas : une fondation peut-elle se contenter d'un rendement en-dessous du niveau du marché ? Pour que l'investissement axé sur le but concorde avec les devoirs fiduciaires des membres du conseil de fondation (maximisation du revenu), le conseil de fondation doit déterminer la contribution à la *réalisation du but de la fondation* qu'il attend de l'investissement, afin de compenser une perte possible du rendement par rapport aux investissements conventionnels et justifier ainsi la conformité de l'investissement avec le but. Si le rendement est négatif, voire s'il y a une perte du capital engagé, il faut au moins s'assurer qu'avec le rendement ou le capital perdu, le but de la fondation n'aurait pas pu être réalisé plus efficacement par d'autres formes de soutien que par celle fournie sous forme d'investissement axé sur le but.

Investissements durables

La propriété oblige. Les postulats éthiques poussent aussi les fondations à prendre en charge leur responsabilité sociale. Aujourd'hui, les fondations ne peuvent pas se permettre de se désintéresser de la question de savoir comment gagner les moyens qu'elles affectent ensuite à leur activité de soutien. Par ailleurs, elles pourraient avoir un sérieux problème de réputation, si elles investissaient dans des entreprises dont l'activité pourrait par exemple porter une grave atteinte à la biosphère ou exploiter les enfants. C'est pourquoi, déjà aujourd'hui, plusieurs fondations procèdent à des investissements durables, notamment ceux qui prennent en compte, outre les critères financiers traditionnels, les critères écologiques, sociaux, éthiques ou de gouvernance (*Environmental, Social and Governance, ESG*). Les critères ESG permettent de mesurer les principaux domaines de la durabilité des investissements.

Moyens d'investissements durables

Plusieurs moyens sont à disposition pour une gestion de fortune durable. La fondation peut investir sur la base de critères, notamment en définissant des *critères d'exclusion* (trafic d'armes, jeux de hasard, travail des enfants, etc.) ou en cherchant des *critères positifs* de placements. Ce faisant, on recherche un rendement et un profil de risque conformes au marché. Par un *Screening* régulier (vérification des investissements par une agence indépendante) on peut contrôler le respect des prescriptions.

Exercice des droits des actionnaires

L'engagement des actionnaires (*Shareholder Engagement*) désigne une approche consistant à prendre activement influence sur l'entreprise dans laquelle on investit. Ce faisant, l'objectif est d'inciter l'entreprise à adopter une pratique commerciale plus durable.

Aujourd'hui, l'exercice du droit de vote attaché aux actions par des investisseurs institutionnels est considéré être une bonne pratique. Les fondations donatrices devraient aussi agir en propriétaire actif et s'engager pour le respect des principes de bonne gouvernance. Il en va spécialement ainsi pour des thèmes écologiques et sociaux.

Plusieurs *formes d'exercice du droit de vote des actionnaires* sont concevables :

- Le conseil de fondation est présent à l'assemblée générale et décide lui-même.
- Le conseil de fondation transfère les droits de vote à un représentant indépendant (désigné par la société).
- La fondation rejoint un pool de plusieurs actionnaires pour l'exercice du droit de vote et lui transfère son propre droit de vote.

Le conseil de fondation peut décider de voter comme suit :

- Normalement, le conseil de fondation vote en faveur des propositions du conseil d'administration de la société concernée.
- Le conseil de fondation décide lui-même à titre individuel de son vote.
- Le conseil de fondation se laisse guider par un « conseiller en droit de vote » indépendant.

Le choix de la forme de l'exercice du droit de vote de la fondation dépend de l'importance du patrimoine, des ressources disponibles et du nombre des actions détenues. Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie *d'engagement*, le conseil de fondation doit décider si et comment il veut agir au-delà du simple exercice des droits des actionnaires.

Réserves de fluctuations des valeurs

Les réserves de fluctuations des valeurs ont pour but d'atténuer les variations du capital. Elles peuvent être dissoutes en cas de pertes et les compenser ainsi. Les fondations destinées à avoir une longue existence, bénéficiant constamment de flux financiers, devraient mettre en réserve de fluctuations des valeurs approximativement d'un tiers à la moitié de leurs investissements, pour couvrir les fluctuations passagères de ceux-ci ; ainsi, pour une part en actions de 40 %, environ 13-20 % du patrimoine devraient être conservés au titre de réserve de fluctuations des valeurs.

Maintien de la substance et inflation

En principe, les fondations sont tenues de maintenir la substance de leur patrimoine. Ce devoir concerne le patrimoine affecté par le fondateur, pour autant que ce dernier n'ait pas prévu le contraire ; il concerne souvent aussi les libéralités subséquentes, pour autant que leurs auteurs n'aient pas prescrit autre chose. Pour qu'une fondation puisse conserver la valeur réelle de son patrimoine, elle doit faire croître le patrimoine de la fondation à concurrence du taux d'inflation, quelle que soit sa stratégie de placements. Les revenus compensant l'inflation doivent être ajoutés au patrimoine à maintenir. En période d'inflation, le capital doit croître nominalement pour que sa substance et son pouvoir d'achat soient maintenus.

Biens inaliénables

Le fondateur ou l'auteur d'une libéralité peuvent prescrire que certains biens qu'ils attribuent à la fondation ne devraient pas être aliénés : entreprises, immeubles, papiers-valeurs, bijoux, objets d'art etc. De tels biens ne pourraient en principe pas être inclus dans la stratégie de placements, même si, du point de vue de placements, ils présentent de gros risques et ne satisfont pas au principe de la diversification. Ce n'est que si l'existence de la fondation ou la réalisation de son but sont en jeu qu'on peut, voire doit, considérer l'aliénation de ces biens, en accord avec l'autorité de surveillance et avec le fondateur ou avec l'auteur de la libéralité.

Immeubles

Les immeubles qui peuvent être donnés en bail à loyer ou bail à ferme sont en principe des investissements intéressants pour les fondations, dès lors qu'ils génèrent un revenu régulier. Souvent, les immeubles sont attribués par le fondateur, soit comme moyen de réaliser un rendement, soit pour servir directement le but de la fondation (p.ex. un musée).

Les immeubles engendrent aussi des coûts, et ce, pas seulement pour leur gestion et leur entretien. Il ne faut pas négliger les coûts d'opportunité, par exemple si la rentabilité de l'immeuble n'est pas garantie du fait qu'il est resté vide. Dans ces cas, il est fortement conseillé de l'aliéner et d'investir le produit de la vente dans

d'autres catégories de placements. Une diminution des revenus peut être tolérée si l'immeuble est déclaré inaliénable par le fondateur ou le donateur ou si la conservation de l'immeuble est justifiée par des investissements axés sur le but.

Souvent, on constate dans les fondations une certaine frilosité à l'égard des actions et la quote-part de celles-ci est même occasionnellement en-dessous de celle des caisses de pension. Cela se comprend mal. Sur une période de placement de 20 ans, la performance du placement en actions est historiquement bien plus élevée que celle des obligations. Exception faite des fondations à capital consommable, les autres ont un long horizon de placements. Elles peuvent garder les actions durant plusieurs années et surmonter les turbulences de la bourse. Il n'y a pas lieu de paniquer, même si certaines actions perdent temporairement la moitié de leur valeur dans un crash. La fondation a suffisamment de souffle pour attendre jusqu'à ce que le marché soit à nouveau à la hausse. Par ailleurs, il ne faut pas négliger qu'outre l'augmentation de leurs cours, les actions rapportent aussi des dividendes.

Actions

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

En principe, une petite fondation a moins de possibilité d'investir son capital. Ses investissements sont moins étendus, car ils seraient trop petits dans diverses catégories de placements et le fardeau du contrôle serait trop lourd, pour qu'ils soient économiquement avantageux. Les *investissements indirects ou passifs* (fonds) sont alors souvent plus sensés pour les fondations de petite taille que les investissements *directs*.

Investir indirectement

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.

- Pour un *placement collectif passif dit indexé* (fonds), la fondation prend une participation proportionnelle à un grand portefeuille, lequel est géré par un manager, de la même manière, pour tous les participants. Dans ce cas, une individualisation n'est pas possible. Les titres portés à l'indice sont acquis et le rendement du mandat correspond largement au rendement de l'indice.

Pour décider d'une administration active ou passive, les *considérations relatives aux coûts, risques et compétences* jouent un rôle déterminant. La transparence doit régner dans les deux formes de placement, qu'il s'agisse des frais d'achat ou de vente de chaque titre (*courtage*) ou de titres contenus dans un fonds. Les mandats actifs ont un coût plus élevé.

Pour l'essentiel, le choix dépend du fait de savoir dans quelle mesure la fondation peut et veut s'impliquer dans la gestion de fortune. Les mandats actifs permettent un degré plus élevé de flexibilité. La gestion de fortune peut être taillée sur mesure pour la fondation. Cela permet aussi de mieux prendre en compte les objectifs d'efficacité. D'un autre côté, une administration active pose des exigences plus élevées en procédure et en compétence spécialisée au conseil de fondation. Sans ces compétences, les placements passifs sont souvent plus avantageux.

Les *directives de placements* déterminent en détails, pour chaque mandat, comment la fortune devrait être placée et comment sera mesurée la performance du placement et, le cas échéant, son impact. Plus particulièrement, ces directives contiennent des données relatives aux thèmes suivants :

Directives de placements

- liquidité ;
- l'« univers de placement » admissible (p.ex. actions Suisse : l'univers de placement Swiss Performance Index) ;
- admissibilité des instruments de placements tels que dérivés, placements collectifs (fonds) etc.;
- Benchmark (indice avec lequel l'évolution de la fortune est comparée) ;
- minima de solvabilité (rating minimal) et durée des obligations ;
- paramètres de risques tels que des écarts admissibles des pondérations de certains placements par rapport au Benchmark ou des données relatives au risque d'écart par rapport à l'indice de référence (*Tracking Error*).

Outre ces « données techniques », il ne faut pas oublier les dispositions déterminant à quelle fréquence et de quelle manière le gérant du portefeuille doit *faire rapport* de son travail.

De même, les directives de placements contiennent les données concernant la charge de procéder à des investissements durables (utilisation des *critères ESG*) et la vérification de leur respect.

Généralement, la gestion de fortune est confiée par *mandats à des gérants de fortune externes ou aux banques*. Telle une séparation des pouvoirs, cette façon de

Mandats habituels

faire permet un contrôle efficient, une comparabilité optimale et augmente la flexibilité en cas d'exécution imparfaite ou coûteuse.

C'est seulement à titre exceptionnel et pour autant qu'elle dispose des compétences spécialisées nécessaires que la fondation peut gérer elle-même sa fortune. Ce faisant, elle doit porter une attention particulière aux conflits d'intérêts. En tout état de cause, il serait indiqué de faire appel, périodiquement ou durablement, à des experts indépendants et faire des comparaisons avec des solutions habituelles du marché.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

**Gestion interne
limitée**

Dans la mesure où la structure de leur fortune est peu complexe, les fondations de petite taille peuvent, pour la gestion de fortune, à titre exceptionnel, s'appuyer sur des *compétences disponibles au sein du conseil de fondation* ou y élire une personne ayant les compétences requises. Cependant, ces solutions doivent être régulièrement comparées aux solutions et coûts du marché libre et, si nécessaire, remplacées par celles-ci.

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 ».

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

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

est communiqué à tous les partenaires participants et aux soumissionnaires, pour les inciter à faire des offres compétitives.

Le mandat est attribué au soumissionnaire qui offre le meilleur rapport qualité-prix.

Recours aux experts

Pour la mise en œuvre de la stratégie de placements, en particulier pour l'appel d'offres et l'évaluation des offres, des experts indépendants de premier ordre, habitués à procéder régulièrement à des appels d'offres, peuvent soutenir la fondation dans sa décision et, selon les circonstances, permettre des réductions de coûts. On peut aussi engager de temps à autre des conseillers pour analyser les structures des coûts et pour traiter les coûts élevés sur mandat de la fondation et en accord avec celle-ci.

Les honoraires des conseillers engagés doivent être portés au budget des coûts. Ceux-ci doivent être comparés au potentiel d'économies. Pour de tels mandats, il serait indiqué de demander plusieurs offres. Ici aussi le conseil de fondation reste lui-même responsable, en dépit du recours à des experts.

Coûts uniques et récurrents

Lors d'une *réaffectation* (et dans une moindre mesure, lors d'un *premier* placement) de la fortune, il faut compter avec des coûts apparents et cachés importants. L'évaluation de ces coûts uniques de transition doit se faire en tenant compte du fait qu'une gestion de fortune réussie et les coûts de gestion ou de placement récurrents moindres, sont à la longue rentables. Par ailleurs, souvent les nouveaux gérants de fortune sont prêts à assumer une partie des coûts de transition (p.ex. les frais de transfert).

Coûts des produits financiers

Les taxes afférentes aux produits financiers tels que les fonds de placements, les dérivés et les produits structurés doivent être examinées attentivement. En particulier lorsqu'il y a plusieurs niveaux de taxes (p.ex. fonds de fonds). Il faut aussi exiger une transparence absolue des coûts sur tous les niveaux. En tous les cas, l'utilisation de tels produits requiert un second avis, pour savoir comment un autre fournisseur aborderait cet objectif de placements et pour examiner en quoi les coûts des deux approches diffèrent.

En tous les cas, il faut établir chaque année un calcul global des coûts. Ceux-ci doivent être saisis à leur niveau absolu et mis en regard de la contreprestation (performance, services). Doivent également être compris les coûts qui se produisent à l'intérieur des produits financiers. En principe, pour la plupart des produits tels que fonds etc., il existe un ratio de total des frais sous encours (*Total Expense Ratio*), lequel donne une bonne indication des coûts. En revanche, les coûts de transition à l'intérieur des produits financiers ne sont que rarement transparents et ne figurent pas dans le TER.

Rétrocessions

Les rétrocessions sont des paiements que les gérants de fortune reçoivent de tiers pour l'achat de leurs produits de placements. Si un prestataire de services financiers peut décider de l'achat de tels produits dans le cadre de son mandat de ges-

tion de fortune, il y a un conflit d'intérêts, puisque le prestataire ne choisit pas forcément le meilleur produit, mais celui qui lui rapporte le plus. De toute façon, selon la jurisprudence récente du Tribunal fédéral, les rétrocessions doivent profiter au client.

De ce fait, dans tous les cas, les fondations doivent insister sur la transparence des coûts et d'éventuelles rétrocessions et tenir compte de ces données dans leurs réflexions concernant le rapport qualité-prix. Il en va en particulier ainsi lorsque les membres du conseil de fondation sont impliqués dans la gestion de fortune.

Le conseil de fondation doit connaître et évaluer les coûts incombant à la fondation. De ce fait, les prestataires de services financiers mandatés doivent signer 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 » :

Déclaration des prestataires

- Toutes les taxes sont divulguées.
- Toutes les « commissions » et rétrocessions, c'est-à-dire tous les paiements reçus de tiers, en relation avec le mandat sont mentionnés et portés au compte de la fondation.
- La même prestation de service n'est pas offerte à meilleur prix à un autre client aux paramètres semblables et si tel est le cas, une justification est requise.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Souvent, les fondations de petite taille ont besoin de plus de soutien pour la gestion de fortune. Toutefois, les coûts nécessaires à cet égard peuvent peser lourd sur les revenus d'un petit patrimoine. Plus particulièrement, les fondations de petite taille – mais aussi les autres – seraient bien avisées de (re)mettre au concours régulièrement les mandats de conseil selon les conditions de concurrence et de les reconsidérer fréquemment d'un œil critique.

Mettre au concours périodiquement les mandats de conseil

Les fondations de petite taille doivent choisir des prestataires de services financiers qui, d'une part, comprennent les besoins et le contexte de la fondation (parlent de façon compréhensible) et qui, d'autre part, prennent le temps pour les affaires de la fondation. Ordinairement, ces deux exigences ne sont satisfaites ni dans les solutions-discount, ni lorsque la prise en charge est assurée par la division clients institutionnels de grands gérants de fortune, car souvent les fondations y sont considérées comme de petits clients, peu lucratifs.

Choisir diligemment le prestataire de services financiers

Les fondations de petite taille devraient examiner si la manière dont leur fortune est gérée est économiquement avantageuse, en procédant régulièrement à des comparaisons au sein du secteur des fondations. Pour ce faire, tous les services visés sont abordés, c'est-à-dire le concours des différents membres du conseil de fondation, des banques, des gérants de fortune et des experts.

Faire une comparaison dans la branche

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 ?

Les *résultats* de la vérification seront consignés par écrit, pour que tous les membres du conseil de fondation puissent en prendre connaissance et pour que la fondation dispose d'une documentation à long terme.

Généralement, les *résultats des placements* doivent être vérifiés semestriellement ou trimestriellement et les conclusions discutées au sein du conseil de fondation. Ce faisant, il faut distinguer entre l'évolution globale de la fortune (*contrôle de la stratégie*) et les prestations de chaque gérant de fortune (*contrôle du mandat*).

Vérification des résultats de placements

Questions relatives à l'*évolution globale de la fortune* :

Contrôle de la stratégie

- La fortune globale a-t-elle permis d'atteindre le rendement de l'indice stratégique de référence ?
- Quelles sont les raisons d'éventuels écarts ?
- Y a-t-il un besoin d'agir sur la structure des mandats (nombre et types de mandats) ou sur l'organisation des placements ?
- Le pouvoir d'achat de la fortune a-t-il pu être maintenu (pour autant que requis) ? Si non, quelles sont les mesures nécessaires pour atteindre le niveau recherché de la fortune (p.ex. réduction des dépenses, adaptation de la stratégie de placements) ?
- Quelle est la contribution de la gestion de fortune à l'impact global de la fondation ?

Questions relatives aux *prestations des divers gérants de fortune* :

Contrôle des mandats

- Les gérants de fortune ont-ils atteint le rendement de l'indice de référence prédéterminé (mandat indexé), voire l'ont-ils dépassé (mandat actif) ?
- Le cas échéant, quelles sont les raisons de l'écart du rendement par rapport à l'indice de référence ?
- Les gérants de fortune mandatés ont-ils respecté les directives de placements convenues ?
- Les coûts de la gestion de fortune sont-ils connus et appropriés ? Y a-t-il des indices de coûts cachés (p.ex. en cas de fonds de placements) ?
- Les gérants de fortune ont-ils appliqué les critères ESG ? Ceux-ci correspondent-ils au mandat attribué ?
- Si le mandat le prévoit : les gérants de fortune ont-ils procédé à des investissements axés sur le but ?
- Les gérants de fortune ont-ils exécuté leur mandat à satisfaction ou y a-t-il lieu de modifier les prescriptions contractuelles ou d'octroyer un nouveau mandat ?

Par ailleurs, il faut chaque fois examiner si les prescriptions du contrat conclu avec le gérant de fortune correspondent à la stratégie et au règlement de placements et s'il y a des raisons de modifier ces prescriptions.

Evaluation des résultats de placements

Pour pouvoir évaluer équitablement si un mandat *activement géré* a atteint son objectif de placement (concordance avec l'indice de référence), il faut attendre la fin d'un cycle de placements d'environ *trois à cinq ans*. En revanche, les mandats *indexés* devraient atteindre *mensuellement* leur objectif de placement (obtention du rendement de l'indice).

Pour déterminer si le gérant de fortune a atteint son objectif, il faut seulement considérer l'indice de référence et ne pas le tenir responsable de l'évolution dudit indice. Bien évidemment, il ne peut pas influencer l'évolution du marché des placements.

L'évolution des placements comprend également les placements *immobiliers* directs (immeubles de placement) : normalement, ceux-ci sont évalués environ tous les trois ans. Des réévaluations régulières permettent aussi de mesurer leur rendement (revenu net et variations des valeurs) au regard d'un indice de référence.

Pour avoir une discussion libre, il convient de débattre des résultats de placements en l'absence du gérant de fortune. Si les objectifs de placement ne sont pas atteints, le gérant de fortune peut être invité à un entretien de performance séparé. En principe, les mandats peuvent être résiliés immédiatement.

Comité de placement ou recours à des experts externes

Dans les fondations de grande taille, le conseil de fondation met plus souvent à l'ordre du jour les questions relatives aux placements ou alors constitue un *comité de placements* dont les membres disposent des connaissances commerciales et techniques requises en la matière. Leurs tâches consistent à vérifier au préalable les résultats des placements et à régler les questions de détail.

Si le conseil de fondation ne compte pas en son sein suffisamment de spécialistes, il peut avoir recours à un expert en placements pour l'évaluation des résultats des placements. Bien entendu, cet expert ne doit pas lui-même gérer la fortune de la fondation et son mandat doit être attribué aux conditions de concurrence.

Contrôle du respect des critères ESG

Si la fondation prescrit à son gérant de fortune le respect de certains critères ESG, il faut surveiller que ces critères sont respectés. En premier lieu, ce contrôle se fait par les managers eux-mêmes, qui doivent établir un rapport à cet égard. Ce sera en particulier le cas, si on a délibérément choisi un manager ESG-conforme ou un fonds. On peut aussi faire appel à une agence de notation pour procéder aux vérifications régulières, mais dans ce cas il y aura des frais supplémentaires.

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 bénéficiaire ou d'un rendement insignifiant.

La transparence financière favorise la fondation

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.

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

cateurs clés comparables en matière financière. Il en va ainsi en particulier des déclarations relatives :

- à la fortune (liquide) de la fondation (état de la fortune à la fin de l'année, la performance annuelle, les coûts de la gestion de fortune) ;
- au soutien (montant annuel global des contributions de soutien, répartition en fonction des priorités stratégiques, liste des soutiens individuels octroyés) ;
- les charges d'exploitation/de la fondation (répartition selon les prestations au service de soutien, services centraux/administration, comptabilité, émoluments et coûts de révision, autres coûts d'exploitation).

Intérêts opposés, dignes de protection

Parfois, une publication peut être préjudiciable aux intérêts dignes de protection du fondateur, de la famille du fondateur, d'une fondation à caractère d'entreprise et même des destinataires et d'autres parties prenantes (protection de la sphère privée, protection de la compétitivité, etc.). Dans chaque cas, il faut faire une pesée des intérêts en présence.

En outre, le fondateur ou l'auteur d'une libéralité peuvent s'opposer à la divulgation du patrimoine qu'ils ont affecté ou attribué à la fondation.

Exigences minimales

Dans tous les cas, le conseil de fondation doit inclure les *aspects financiers* dans sa politique d'information. Cela implique qu'il faut trouver la juste mesure en fonction de la taille, du but et de la structure de la fondation, tout en prenant en considération les intérêts dignes de protection qui s'opposeraient à l'information. En principe, la présentation annuelle devrait au minimum répondre aux exigences suivantes :

- le montant de la fortune de la fondation ou du moins son ordre de grandeur selon la classification usuelle de la branche en petites, moyennes et grandes fondations ;
- le rendement réalisé ;
- les contributions globales de soutien, le cas échéant réparties selon les domaines de soutien ;
- les données relatives aux investissements durables ;
- le cas échéant, l'indication du fait qu'il s'agit d'une fondation à capital consommable.

Par ailleurs, la fondation devrait présenter le lien entre la gestion de sa fortune et son activité de soutien. Il s'agit d'informer de la part du patrimoine de la fondation utilisée pour atteindre directement ou indirectement son but, mais aussi d'indiquer que des réserves sont constituées pour réaliser ultérieurement de plus grands projets de soutien.

Indicateurs

Phénoménologie des fondations suisses

Le paysage suisse des fondations n'est pas aussi homogène et clair que pourrait suggérer l'emploi du mot « fondation » en tant que notion et statut juridique. Il englobe des fondations aux formes et genres les plus divers ; il s'agit d'un biotope riche en diversité d'espèces en constante mutation. La terminologie est tout aussi variée. De nouvelles appellations ne cessent d'apparaître dans le vocabulaire des fondations. Certaines notions sont exclusivement en usage en Suisse, d'autres seulement dans nos pays voisins, d'autres encore uniquement dans l'espace anglophone.

Le chapitre qui suit ne reproduit pas seulement la terminologie utilisée dans la législation suisse. Bien plus, il cherche à saisir et clarifier les termes courants en pratique.³ L'idée est de mettre à disposition un instrument utile pour l'utilisation du Swiss Foundation Code.

Les désignations distinctes illustrent des situations différentes et peuvent, de ce fait, se recouper. Souvent, une fondation doit être appréhendée à travers plusieurs concepts, pour qu'on puisse en saisir l'essence et le fonctionnement. C'est pourquoi chaque désignation doit être comprise seulement dans un contexte déterminé.

Les formes sous lesquelles apparaissent les fondations changent constamment ; de façon récurrente, de nouvelles formes font leur entrée dans les débats. L'aperçu qui suit est une tentative de présenter une vue d'ensemble. Elle se décline dans les deux parties que sont les « Questions fondamentales » et la « Grille des fondations ». Elle offre ainsi deux accès différents pour la clarification terminologique du paysage suisse des fondations.

Questions fondamentales

Que signifie l'utilité publique ?

L'utilité publique n'est pas un concept du droit des fondations, mais du droit fiscal. Les *fondations d'utilité publique* sont exonérées d'impôts – pour autant que les autres conditions de l'exonération soient remplies –, car leur *but* est dans l'intérêt public général et que leurs prestations sont fournies pour le *bien commun*. Selon le « Rapport sur les fondations en Suisse 2015 », des 17'000 fondations suisses inscrites au registre du commerce, plus de 13'000 sont d'utilité publique.

3 Une première grille morphologique du paysage des fondations a été présentée dans le cadre du projet de recherche « Visions and Roles of Foundations in Europe » (Purtschert/von Schnurbein/Beccarelli 2003, p. 19), puis actualisée dans le « Dictionnaire des fondations suisses » (p. 9-19) et finalement complétée dans le « Swiss Foundation Code 2009 ». La présente phénoménologie est une nouvelle présentation.

Les *fondations qui ne sont pas d'utilité publique* apparaissent sous des facettes fort diverses. Bien qu'elles puissent assumer des tâches sociales et culturelles, elles ne bénéficient d'aucun privilège fiscal, car leurs prestations ne profitent qu'à un cercle limité de destinataires. Les types les plus connus des fondations qui ne sont pas d'utilité publique sont les *caisses de pensions*, les *fondations de prévoyance en faveur du personnel*, les *fondations de famille* et les *fondations ecclésiastiques*.

La reconnaissance de l'utilité publique d'une fondation par les autorités fiscales ne répond pas encore à la question de savoir qui peut en tirer quel avantage : dans les fondations, du fait de certaines constellations de personnes dans les instances dirigeantes ou en raison d'une proximité systémique à une entreprise dominée par la fondation, l'utilité publique et l'utilité privée peuvent se mêler, et entraîner ainsi des conflits d'intérêts latents. Même quand une telle fondation est *de jure* un sujet de droit indépendant, *de facto* elle dépend des intérêts d'autres personnes physiques ou morales. Si, dans les faits, une fondation n'est pas indépendante, ce qui est souvent le cas d'une fondation constituée par une entreprise (fondations d'entreprise) et en principe le cas des fondations des clients de banque, son utilité publique peut être affectée.

Comment les fondations d'utilité publique sont-elles financées ?

Il y a une distinction fondamentale à faire entre les *fondations donatrices ayant leur propre fortune* et les *fondations à la recherche de financement*. Les variations entre ces deux formes sont de plus en plus nombreuses. On peut distinguer quelques principales sources de revenus, bien qu'en pratique on rencontre souvent des formes mixtes.

- Revenus de la fortune : dividendes, intérêts et autres produits tels que gains en capital, générés par la gestion de fortune.
- Dons et autres libéralités : outre les dons classiques, récoltés par Fundraising, font aussi partie de cette catégorie les libéralités entre vifs ou pour cause de mort (legs).
- Activité économique : les fondations d'utilité publique peuvent aussi fournir des prestations de service ou générer des revenus autrement, par exemple en commercialisant des produits ou des droits.
- Approvisionnement systématique ou fragmentaire : typiquement, les fondations d'entreprise, constituées par une société commerciale, sont systématiquement alimentées par celle-ci. Les fondations d'entreprise sont souvent intégrées dans la société fondatrice sur le plan personnel, administratif, organisationnel et/ou conceptuel/stratégique. Les fondations des clients de banques constituent un cas à part, car ce n'est pas la banque elle-même qui les alimente, mais bien les clients de la banque.

Quel est le rôle de la surveillance des fondations ?

Les fondations d'utilité publique sont soumises à la surveillance étatique. En instituant l'instance de contrôle qu'est la *surveillance des fondations*, le législateur a mis en place un correctif pour pallier l'absence de propriétaires des fondations habilités à les contrôler et en préserver les intérêts. La surveillance peut être exercée par les *communes*, les *cantons* ou la *Confédération*. Le critère de rattachement est le rayon d'action de la fondation. Les autorités communales surveillent les fondations ayant une portée locale, actives dans la commune ; cependant, il s'agit d'un modèle suranné. Les autorités cantonales, dont plusieurs se sont réunies par voie de concordat en autorités intercantionales, surveillent les fondations actives sur le plan cantonal et régional. Enfin, l'Autorité fédérale surveille les fondations actives sur le plan national et international ; actuellement, environ 3'500 fondations d'utilité publique sont surveillées par la Confédération.

Les autorités de surveillance examinent annuellement le rapport d'activité des fondations, le rapport de leurs organes de révision et le *respect par elles des dispositions juridiques*. Par ailleurs, si souhaité, elles conseillent les fondations et les fondateurs, dans la mesure du possible.

Dans quelle mesure une fondation d'utilité publique est-elle autonome et indépendante ?

Il faut distinguer *l'autonomie juridique* de *l'indépendance opérationnelle*. Une fondation indépendante est une personne morale et bénéficie de l'autonomie juridique. Cependant, les intérêts surtout des fondations d'entreprise sont imbriqués dans ceux de la société fondatrice qui, souvent, les alimente. C'est ici que se pose la question de l'indépendance réelle. Si une fondation d'entreprise est dominée par les intérêts de sa fondatrice, sur un plan économique, elle est comparable à une unité ou un véhicule de marketing de l'entreprise. Pour les fondations des clients de banque, les intérêts commerciaux objectifs de la banque (maximisation des coûts de placements, maximisation des valeurs patrimoniales par la minimisation des prestations de soutien) sont en contradiction avec les intérêts objectifs de la fondation (minimisation des coûts de placements, maximisation des prestations de soutien).

Il peut aussi y avoir des conflits d'intérêts dans les *relations entre le fondateur et la fondation*, par exemple si le fondateur ou ses héritiers souhaitent dominer la fondation (sur plusieurs générations) et cherchent à l'instrumentaliser pour leurs préoccupations personnelles.

Outre les fondations juridiquement indépendantes, il existe aussi des *fondations juridiquement dépendantes*, par exemple en la forme de fonds de fondation (parfois appelé en allemand « *Unterstiftung* ») sous une fondation abritante. Ici aussi il y a une différence entre le statut juridique et la dépendance opérationnelle. Même si un fonds de fondation n'est pas juridiquement autonome, une réglementation claire peut lui permettre d'avoir une construction telle qu'il puisse fonctionner avec une *indépendance opérationnelle* par rapport aux tiers. Cependant, cela ne peut

pas être le cas, là où la fondation abritante, de son côté, n'est pas autonome dans les faits, en raison de ses liens avec la société fondatrice, par exemple dans les fondations des clients de banque. Seule une fondation abritante indépendante, qui n'est pas touchée par des conflits d'intérêts structurels susmentionnés, offre à un fonds abrité la possibilité d'agir sur un plan opérationnel, de façon largement autonome, bien qu'il s'agisse d'une fondation dépendante.

Comme le mot « fondation » n'est pas une notion juridiquement protégée, même les fonds abrités peuvent se faire appeler « fondation », pour autant que cela ne prête pas à confusion sur le marché. Un « fonds de fondation » *juridiquement dépendant*, mais jouissant de *l'indépendance opérationnelle*, autrement dit une « fondation dans la fondation », est une alternative philanthropique effective et économiquement avantageuse.

Comment les fondations d'utilité publique réalisent-elles leur but ?

Les fondations d'utilité publique peuvent réaliser leur but de diverses manières. Les limites sont floues ; les modèles fondamentaux de mise en œuvre se recoupent et se complètent. Dans leur stratégie de soutien, beaucoup de fondations utilisent différents modèles simultanément.

Le modèle de soutien traditionnel est l'activité qui consiste à *attribuer des ressources*, où la fondation agit exclusivement sur demande qui lui est présentée de l'extérieur. C'est pourquoi ces fondations étaient appelées autrefois « fondations d'attribution ».

Le modèle de soutien entièrement entrepreneurial revêt la forme de *fondation opérationnelle*, assumant complètement la responsabilité de ses propres projets et programmes. Il en va ainsi des *fondations à caractère d'entreprise*, dans leur expression d'utilité publique, dont le but est par exemple de diriger une institution sociale ou culturelle (home pour personnes âgées, hôpital, musée, etc.), mais qui ne fournit pas d'autres prestations de soutien. Entre ces deux pôles, l'un totalement passif et l'autre totalement actif, il existe une palette de formes mixtes. Les *fondations programmatiques* se situent au centre ; elles déterminent leurs champs d'action et leurs priorités dans le soutien, lancent régulièrement ou périodiquement des appels d'offres et assument partiellement la responsabilité de leurs propres projets.

Où les fondations d'utilité publique peuvent-elles être actives ?

Tant que les dispositions de l'acte de fondation sont respectées, les fondations d'utilité publiques peuvent être actives en Suisse et à l'étranger. Dans ce dernier cas, il faut observer la pratique des autorités fiscales cantonales pour les fondations exonérées d'impôts. Par exemple, si une fondation est active dans la *coopération au développement*, elle peut engager la *totalité des moyens disponibles à l'étranger*. Pour les fondations exonérées d'impôts, poursuivant d'autres buts, certaines autorités fiscales ne permettent pas une prestation de soutien à l'étranger.

Les fondations d'utilité publique sont-elles éternelles ?

Traditionnellement, les fondations d'utilité publiques sont constituées pour une durée indéterminée. Dans ce cas, la dissolution de la fondation n'est possible que pour des motifs impérieux. La dissolution est prononcée par l'autorité de surveillance (à la requête du conseil de fondation).

Mais, le fondateur a la possibilité de prévoir, dans l'acte de fondation, que celle-ci aura une durée limitée (« fondation à terme »). Cette possibilité est de plus en plus utilisée.

Par ailleurs, le fondateur peut prévoir dans l'acte de fondation, que son conseil peut, voire doit utiliser, outre le rendement de la fortune, également la *substance du capital* de la fondation pour la mise en œuvre du but (« fondation à capital consommable »). Une fois que le capital est consommé, normalement, la fondation ne peut plus atteindre son but et doit, par conséquent, être liquidée.

Grille des fondations

La grille ci-dessous est conçue sous forme d'un formulaire avec des cases à cocher ; en la remplissant, la fondation prend conscience de son profil. Une telle autoévaluation peut offrir des points de repère pour des possibilités de changement en particulier en ce qui concerne des caractéristiques distinctives dynamiques qui ne figurent pas dans la loi.

L'approche morphologique-typologique permet d'avoir une vue d'ensemble de différents types et formes de fondations, en représentant les critères de distinction avec leurs caractéristiques et modalités.

Alors que les caractéristiques distinctives prévues par la loi sont en principe statiques et presque sans perméabilité, les autres caractéristiques et modalités permettent des recoupements, développements, changements et combinaisons, possibilités qui sont indiquées ci-dessous par les lignes de séparation en pointillés.

Les notions en italique sont définies dans le glossaire qui suit ce chapitre.

1. Caractéristiques distinctives prévues par la loi

<p>Type de fondation</p> <p><input type="checkbox"/> exonérée d'impôts = <i>fondation d'utilité publique</i></p>	<p><input type="checkbox"/> assujettie à l'impôt = <i>fondation d'utilité privée ou sans utilité publique ; fondation d'utilité publique ne remplissant pas toutes les conditions d'exonération d'impôts</i></p>
<p><input type="checkbox"/> <i>fondation donatrice</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation collectrice</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation abritante</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation d'entreprise</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation bancaire</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation de banquier</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation de propriétaire de banque</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation des clients de banque</i></p>	<p><input type="checkbox"/> <i>fondation de prévoyance en faveur du personnel</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation à caractère d'entreprise</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation-entreprise</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation holding</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation de famille</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>fondation d'Eglise ou fondation ecclésiastique</i></p>

Figure juridique			
Fondateur	<input type="checkbox"/> personne physique : « personnes privée(s) » suisse(s) ou étrangère(s)	<input type="checkbox"/> personne morale <input type="checkbox"/> entreprise <input type="checkbox"/> association <input type="checkbox"/> pouvoir public	
Fondation	<input type="checkbox"/> <i>fondation de droit privé</i> <input type="checkbox"/> <i>d'utilité publique</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation « classique »</i> constituée par une (des) personne(s) privée(s) <input type="checkbox"/> <i>fondation d'entreprise</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation d'utilité privée ou sans utilité publique</i>	<input type="checkbox"/> <i>fondation de droit public</i> : constituée par une loi et alimentée par le pouvoir public, poursuivant un but d'utilité publique; par exemple Pro Helvetia; Fonds national suisse	
Statut d'autonomie	<input type="checkbox"/> fondation juridiquement indépendante <input type="checkbox"/> fondation simple <input type="checkbox"/> <i>fondation abritante</i>	<input type="checkbox"/> fondation juridiquement <i>dépendante</i> : <i>fonds abrité</i> par une <i>fondation abritante</i> ou <i>fonds de fondation</i>	
Base juridique de la constitution	<input type="checkbox"/> <i>fondation de droit privé</i>	<input type="checkbox"/> <i>fondation dépendante</i> ou <i>fonds de fondation</i> dans une <i>fondation abritante</i>	<input type="checkbox"/> <i>fondation de droit public</i>
	<input type="checkbox"/> acte de fondation	<input type="checkbox"/> contrat	<input type="checkbox"/> loi
Surveillance des fondations	<input type="checkbox"/> communale : au niveau des villes et communes	<input type="checkbox"/> cantonale : au niveau cantonal et régional	<input type="checkbox"/> fédérale : au niveau national et international
Rayon d'action	<input type="checkbox"/> local	<input type="checkbox"/> régional	<input type="checkbox"/> national <input type="checkbox"/> international

2. Caractéristiques distinctives *non-prévues* par la loi

Indépendance et utilité publique de facto	<input type="checkbox"/> maximale						<input type="checkbox"/> minimale					
	Prévention adéquate des conflits d'intérêts : <input type="checkbox"/> établissement de directives (p.ex. composition et relève du conseil de fondation) <input type="checkbox"/> « Checks and Balances » systématique						Conflit d'intérêts avec risque potentiel d'ingérence : <input type="checkbox"/> <i>fondateur</i> ou ses héritiers <input type="checkbox"/> institutions étatiques, autorisés (proximité politique) <input type="checkbox"/> <i>cercle des destinataires</i> , représenté au conseil de fondation <input type="checkbox"/> la banque gestionnaire de fortune siégeant au conseil de fondation <input type="checkbox"/> entreprise proche de la fondation (<i>fondation d'entreprise, fondation bancaire</i>)					
Echelle	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

Origine des ressources	<input type="checkbox"/> patrimoine propre de la fondation						<input type="checkbox"/> patrimoine étranger ou acquis à l'externe					
	<input type="checkbox"/> capital initial <input type="checkbox"/> rendements de gestion de fortune						<input type="checkbox"/> <i>co-fondations</i> , libéralités, dons, legs <input type="checkbox"/> Fundraising <input type="checkbox"/> apports économiques provenant de la vente de prestations, droits et produits <input type="checkbox"/> apports économiques provenant de l'exercice d'une activité commerciale systématique <input type="checkbox"/> afflux systématique de l'extérieur (personne privée, entreprise, firme, pouvoir public)					

Fonctionnement	<input type="checkbox"/> allouant des ressources : %						<input type="checkbox"/> programmatique : %					
							<input type="checkbox"/> opérationnel, % <input type="checkbox"/> à caractère d'entreprise					

<p>Durée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> indéterminée = <i>fondation préservant son patrimoine</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> limitée dans le temps
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> maintien du patrimoine juridiquement prescrit : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> la fondation vit des seuls produits de la fortune <input type="checkbox"/> imputation sur le patrimoine interdite par l'acte de fondation ou pas prévue <input type="checkbox"/> maintien de la substance <input type="checkbox"/> prélèvement sur le patrimoine autorisé seulement en cas de nécessité et/ou pour une durée limitée 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>fondation à capital consommable</i>, qui peut aussi utiliser son patrimoine pour son activité de soutien <input type="checkbox"/> <i>fondation à capital consommable</i>, qui doit utiliser son patrimoine pour son activité de soutien <input type="checkbox"/> <i>fondation à terme</i> : le fondateur a limité la durée de la fondation dans l'acte de fondation <input type="checkbox"/> <i>fonds abrité ou fondation abritée</i> par une <i>fondation abritante</i>

Glossaire des fondations : Que signifie ... ?

- Renvoi à une autre notion du *Glossaire des fondations* ou au chapitre relatif à la *Phénoménologie des fondations* à partir de la p. 126.
- ↔ Renvoi à des notions apparentées qui ne sont pas définies.

Acte de fondation Dans l'acte de fondation, le → *fondateur* fixe le → *but de la fondation* et détermine le → *patrimoine* qu'il y affecte. Afin de maintenir la capacité d'évolution de la fondation et de laisser une certaine liberté au → *conseil de fondation*, il est recommandé de s'en tenir au strict nécessaire dans l'acte de fondation et de consigner les dispositions supplémentaires dans un ou plusieurs → *règlements de fondation* ou dans les → *directives de la fondation*.

Activité opérationnelle de la fondation Implication *active* d'une fondation dans des projets de soutien, à la différence d'une activité d'attribution *réactive*, qui soutient des projets externes. Parfois, la notion est limitée à des projets propres à la fondation (→ *fondation opérationnelle*). Toutefois, le passage de réactif à actif est imperceptible, les coûts de préparation et de suivi internes à la fondation représentant également des activités opérationnelles de la fondation. La notion est donc appliquée à des activités internes à la fondation : direction et accompagnement de projets (concernant le contenu et/ou la gestion de projet), Controlling de projets (vérification des dispositions contractuelles), monitoring de projets (accompagnement de projets avec contrôle par des externes ayant un caractère d'évaluation), réseautage (mise en réseau de projets entre eux et/ou avec d'autres initiatives).

Affectation Obligation du → *fondateur* de transférer un patrimoine à la fondation nouvellement constituée. Après la constitution, ce patrimoine représente le → *patrimoine de la fondation*. Normalement, le patrimoine affecté provient des biens du fondateur ; mais il peut aussi provenir des biens d'un tiers.

Allocation d'actifs → *Placement de fortune*

Analyse coûts/bénéfices Essai d'évaluer en valeur monétaire, outre les coûts et revenus microéconomiques perceptibles, également les effets positifs et négatifs (→ *Outcome*) du spectre de prestations des fondations sur l'environnement social (effets externes).

Asset Allocation → *Placement de fortune*

Asset-Class → *Catégorie de placements*

Autoévaluation Evaluation autonome ou dirigée de ses propres prestations au moyen d'objectifs clairs et de bases d'appréciation. Joue surtout un rôle important pour les organes sans instance supérieure de contrôle interne (p.ex. → *conseil de fondation*), mais aussi par rapport à la prestation de la fondation dans son ensemble.

Autorégulation En développant ses recommandations concernant le comportement à adopter pour une bonne → *gouvernance de fondation*, → *SwissFoundations* met l'accent sur le principe de la responsabilité personnelle. L'autorégulation peut prévenir une réglementation par le législateur.

→ *Swiss Foundation Code*

Autorité de surveillance des fondations → *Surveillance des fondations*

Axe prioritaire de soutien → *Programmes de soutien*

Benchmark → *Indice de référence*

Critère de comparaison (p.ex. indice), qui permet de mesurer les résultats des placements de la fondation ainsi que l'impact de ses prestations de soutien.

Bénéficiaire de prestations Terme générique pour bénéficiaires de soutien.

→ *Destinataires*; → *Intermédiaires*

Bénévolat → *Rémunération des membres du conseil de fondation*

Bilan de la fondation ↔ *Bilan*

Le bilan de la fondation présente du côté des actifs les → *placements du patrimoine* et du côté des passifs les promesses de soutien de la fondation, les autres engagements et les fonds propres.

But de la fondation Définit les tâches et les objectifs de la fondation. En même temps, il détermine ainsi le cercle des → *destinataires* et le domaine de la → *prestation de soutien*. L'art. 86a al. 1 CC permet au → *fondateur* de se réserver le droit, dans → *l'acte de fondation*, de requérir la modification du but afin de pouvoir tenir compte des modifications intervenues dans les besoins de la société. Une → *modification du but* peut être effectuée sur requête du fondateur, lorsqu'au moins dix ans se sont écoulés depuis la dernière modification ou depuis la constitution de la fondation. Si le but initial était d'utilité publique, la nouvelle doit l'être aussi. Les modifications du but doivent être autorisées par l'→ *autorité de surveillance des fondations*.

Capital de la fondation → *Patrimoine de la fondation*

Catégories de placements ↔ *Asset-Class*

L'univers des placements, comportant des caractéristiques typiques de rendement et de risque, est articulé en « catégories de placements », lesquelles dépendent du but de placement, de l'importance du patrimoine et d'autres facteurs. Une catégorisation typique de placements comprend des : liquidités, obligations en monnaie nationale, obligations en monnaie étrangère, actions suisses et actions étrangères. Dans un grand nombre de portefeuilles, les actions étrangères sont ensuite subdivisées en actions européennes, nord-américaines, japonaises, du Pacifique et des marchés émergents. Pour les placements en immeubles, Commodities, Private Equity, Hedge Funds et en d'autres catégories de placements « exotiques », on parle de → *placements alternatifs* ou catégories alternatives de placements.

Champ d'action → *Programmes de soutien*

Charges ↔ *Charges du projet*

Englobe tous les coûts concernant une période déterminée. Pour les fondations donatrices (→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss), en application des → *Swiss GAAP RPC 21*, les charges, c'est-à-dire l'engagement de moyens financiers ou des prestations ayant une valeur pécuniaire dans les activités de la fondation, peuvent être représentées de deux manières.

La première, fondée sur l'ensemble de la → *prestation de soutien* de la fondation, fait la différence entre les → *charges administratives* et les → *charges de soutien*, lesquelles, à leur tour, sont subdivisées en → *soutien direct de projets* (contribution de soutien) et → *charges directes du projet* (frais de préparation et d'accompagnement internes à la fondation).

La seconde, fondée sur les frais d'exploitation, fait la différence entre le → *soutien direct de projet* et les → *charges de la fondation*, lesquelles se composent d'une part des → *charges administratives* et d'autre part des → *charges directes du projet*.

Charges administratives ↔ *Overhead*; ↔ *Coûts de l'administration*; ↔ *Services centraux*

Charges, non liées aux activités de soutien, servant à couvrir le fonctionnement de l'administration de la fondation (fonctions de base de l'organisation interne). Lorsqu'une activité de soutien ou un projet est abandonné, ces coûts subsistent au moins à moyen terme. Ensemble avec les → *charges directes du projet*, constituent les → *charges de la fondation*.

→ *Charges*

Charges d'exploitation → *Charges de la fondation***Charges de la fondation** ↔ *Charges d'exploitation*

Somme des → *charges administratives* et → des *charges directes du projet* constituent ensemble les charges d'exploitation (sans les frais de placements).

Charges de projet → *Charges*; → *Soutien direct du projet*; → *Charges directes du projet***Charges de soutien** La somme de → *soutien direct de projet* et de → *charges directes de projet*; correspond à la → *prestation de soutien* d'une fondation.

→ *Charges*

Charges directes de projet ↔ *Charges de projet*

Coûts de préparation, de conduite, d'accompagnement, de surveillance et d'évaluation internes à la fondation en étroite relation avec les activités de soutien; ces charges liées aux → *destinataires* ou au domaine cible de la fondation peuvent être attribuées directement et clairement au soutien en général ou à un projet en particulier. Lorsque l'activité correspondante est suspendue, ces coûts disparaissent immédiatement. Les charges directes de projet englobent la préparation des bases de décision (développement de la stratégie de sou-

tien, sélection de projet, prospection de projet) et l'→ *activité opérationnelle de la fondation*.

→ *Charges*

Charte Se fondant sur → *l'acte de fondation* et la → *politique de la fondation*, la charte contient les objectifs, directives et principes régissant les actes et le comportement de la fondation. Il contient en outre des normes concernant les relations avec les → *bénéficiaires de prestations*, les → *parties prenantes*, les collaborateurs, les partenaires de coopération et autres partenaires ainsi qu'une description de la perception qu'a la fondation d'elle-même. La charte doit être périodiquement examinée et actualisée.

Checks and Balances Contrôles réciproques (Checks) des différents organes pour établir un système d'équilibre partiel (Balances) afin de favoriser la réussite de l'ensemble. Cela présuppose un système de séparation des pouvoirs. « Checks and Balances » est l'un des trois principes à respecter pour l'ensemble de l'activité de la fondation. Les deux autres principes sont ceux de la mise en œuvre efficace du → *but de la fondation* et de la transparence.

→ *Swiss Foundation Code*.

Co-affecter, co-affectation ↔ *Post-affecter, post-affectation*

Une co-affectation est le transfert de patrimoine à une fondation existante. Lorsque le fondateur procède à une attribution, on parle de post-affectation, lorsqu'elle est faite par des tiers, de co-affectation. En droit allemand, les dons doivent être utilisés à brève échéance, tandis que les co-affectations pourraient augmenter la substance du patrimoine de base de la fondation. Le droit suisse n'exige pas une telle différenciation. Les dons sont souvent d'un montant moins élevé que les co-affectations et les post-affectations.

→ *Don* ; → *Libéralité*

Code → *Swiss Foundation Code* ; → *Swiss NPO-Code*

Codex → *Swiss Foundation Code* ; → *Swiss NPO-Code*

Comité Instance ayant des tâches spécifiques, qui se compose de plusieurs membres du → *conseil de fondation* ou d'autres → *organes de la fondation*. Il est compétent pour préparer, exécuter ou contrôler, mais peut également avoir des compétences décisionnelles propres à travers une délégation. Les plus fréquents sont les comités présidentiels, de soutien et de finances.

Comply or Explain Dans la hiérarchie des normes, les dispositions légales (« Legal ») sont au sommet et ont un caractère obligatoire. Le principe « Comply or Explain » est au deuxième niveau ; il implique qu'une règle doit en principe être respectée et que celui qui ne la respecte pas doit se justifier → *Swiss NPO-Code*. Enfin, les recommandations se trouvent au troisième niveau (« Recommendations ») → *Swiss Foundation Code*.

Comptabilité analytique Ventile les différents éléments de coûts (frais du personnel, du matériel, etc.) par centres de charge qui les occasionnent (unités de

prestation). Cela permet de comprendre les relations entre les prestations au sein de l'organisation et d'améliorer la rentabilité de la fondation.

Concordat → *Surveillance des fondations*

Concordat de fondation → *Surveillance des fondations*

Concordat de surveillance → *Surveillance des fondations*

Conduite de la fondation Accomplissement structuré et réfléchi des tâches en trois niveaux de conduite, → *politique de la fondation*, → *stratégie de la fondation* et activité de soutien. L'objectif est un management intégré, c'est-à-dire un processus de décision judicieux, coordonné et cohérent aux trois niveaux.

Conflit d'intérêts Survient lorsque, dans un cas particulier, une personne ayant pouvoir de décision au sein de la fondation ne peut pas assumer sa tâche indépendamment de ses propres intérêts ou de ceux de son employeur. Un conflit d'intérêt survient souvent aussi lorsque la gestion et le contrôle, c'est-à-dire l'exécution d'une activité et son contrôle sont assumés par les mêmes personnes. Généralement, le principe applicable est celui de « *Dealing at Arm's Length* ». Dans la mesure où ils ne peuvent pas être évités, les conflits d'intérêts doivent être divulgués et leurs conséquences doivent être réglées : récusation lors du vote, récusation déjà au stade des délibérations ; si le conflit d'intérêts est permanent, exclusion d'un membre.

→ *Self-Dealing*

Conseil consultatif Un → *organe de la fondation* distinct du → *conseil de fondation* ou d'une → *instance de la fondation*. Contrairement au → *comité*, ses membres ne font normalement pas partie (exclusivement) du conseil de fondation. Ils ont simplement une fonction consultative.

Conseil de fondation Organe de conduite et de contrôle suprême de la fondation ayant des responsabilités qui ne peuvent pas être déléguées. Le nombre des membres du conseil de fondation et la composition de celui-ci sont fixés dans les → *statuts de la fondation*.

Constitution de la fondation ↔ *Constitution*

La constitution d'une → *fondation d'utilité publique* s'effectue par la rédaction de l'→ *acte de fondation* en la forme authentique et par l'inscription au → *registre du commerce*. Avant la constitution, l'acte de fondation et le → *règlement de la fondation* devraient être contrôlés par → *l'autorité de surveillance des fondations*, les autorités fiscales (→ *exonération fiscale*) et l'office du registre du commerce. Dans l'acte de fondation, le → *fondateur* doit déterminer le patrimoine qu'il souhaite affecter ainsi que le but de la fondation. De plus, → *l'acte de fondation* ou le → *règlement de la fondation* contient le nom et l'organisation de la fondation. Une fondation peut être constituée en quelques semaines. Cependant, l'examen des conditions permettant à la fondation d'être exonérée d'impôts peut prendre plus de temps.

→ *Modification du but*

Contrat de soutien ↔ Convention de prestation

Convention entre la fondation et le → *destinataire* concernant les modalités du soutien : délais, contenus, objectifs, finances, indicateurs, établissement de rapports, etc. Le contrat de soutien constitue la base du partenariat de projet.

→ *Evaluation*

Contrôle du résultat des placements → *Investment Controlling*

Contrôle du résultat du patrimoine → *Investment Controlling*

Convention de prestation → *Contrat de soutien*

Convention de soutien → *Contrat de soutien*

Coopération ↔ *Partenariat*

Collaboration avec d'autres organisations pour faire front commun et obtenir ainsi un plus grand impact et atteindre un niveau optimal de synergie.

→ *Fusion*; → *Partenariat public-privé*

Corporate Foundation → *Fondation d'entreprise*

Corporate Social Responsibility (CSR) → *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*

Coûts de l'administration → *Charges administratives*

Coûts de la gestion de fortune La mise en œuvre d'une → *stratégie de placements* et l'entretien d'un portefeuille déterminé génèrent des coûts visibles et invisibles (p.ex. coûts d'impact du marché en cas de transactions importantes) qui doivent être minimisés.

Critères de soutien → *Directives de soutien*

Critères ESG Critères d'investissements durables : « *Environmental, Social and Governance* ». Les critères écologiques, sociaux et de gouvernance sont les trois domaines principaux dont on doit tenir compte pour mesurer la durabilité des investissements.

→ *Investissements durables*

Culture de la fondation L'ensemble des valeurs et des normes qui sont partagées par les personnes rattachées à la fondation et qui se reflètent dans leurs comportements. Se développe de manière informelle à partir d'interactions, mais peut être aménagée activement.

Dealing at Arm's Length Principe selon lequel des affaires conclues avec des personnes liées ou proches doivent l'être aux mêmes conditions qu'avec des personnes tout à fait indépendantes de la fondation. Ce principe vaut par exemple pour les affaires conclues entre la fondation et les membres de son conseil ou de la direction.

→ *Conflits d'intérêts*

Déduction fiscale Les → *dons* et les → *co-affectations* à des fondations exonérées d'impôts peuvent généralement être déduits fiscalement. La déduction en cas de dons pour l'impôt fédéral direct s'élève à 20 % du revenu net ou du béné-

fice net du donateur. La quote-part de déduction cantonale de l'impôt sur le revenu est variable (de 5 % pour NE à 100 % pour BL).

Destinataires ↔ *Stakeholder*

Constituent la → *partie prenante* la plus importante des fondations et bénéficient des → *prestations de soutien*. Les destinataires peuvent être aussi bien les bénéficiaires directs (→ *bénéficiaires de prestations*) que des → *intermédiaires* qui génèrent l'utilité que vise la fondation par des prestations fournies à des tiers.

Direction opérationnelle Unité d'organisation directement subordonnée au → *conseil de fondation* et chargée de la direction opérationnelle de la fondation. Elle prépare et exécute les décisions du conseil de fondation. Il est recommandé de répartir clairement les tâches entre le conseil de fondation et la direction, entre tâches de gestion stratégiques et opérationnelles. Le → *Swiss Foundation Code* contient les principes de la collaboration de ces deux organes. Pour des fondations de petite taille, le conseil de fondation dans son ensemble ou un → *comité* peut exercer la fonction de direction, pour autant que le principe de → *Checks and Balances* soit respecté.

Directives ↔ *Règlement*; ↔ *Directives de la fondation*

Réglementation de situations qui, juridiquement, ont la valeur de décisions du conseil de fondation. Contrairement au → *règlement de la fondation*, une directive ne doit pas être portée à la connaissance de l'→ *autorité de surveillance*; il s'agit donc de dispositions flexibles.

Directives de la fondation → *Directives*

Directives de soutien ↔ *Critères de soutien*

Contiennent les principes éthiques, matériels et formels sur la base desquels une fondation fournit ses → *prestations de soutien*. Les directives de soutien doivent correspondre au → *but de la fondation*. Elles peuvent cependant également le limiter temporairement/selon les circonstances afin de fixer des domaines de soutien privilégiés (→ *programme de soutien*). Les directives de soutien sont rendues accessibles aux → *parties prenantes*.

Dissolution Une fondation ne peut être dissoute (à la demande du conseil de fondation) qu'avec l'accord de l'→ *autorité de surveillance des fondations*, soit lorsque la réalisation de son → *but* est devenue objectivement impossible (→ *modification du but*) soit que la fondation ne dispose plus du → *patrimoine* suffisant à la réalisation du but. L'→ *autorité de surveillance* peut dissoudre une fondation d'office pour d'autres raisons, p.ex. en cas de carence dans l'organisation.

Distribution → *Soutien direct de projet*

Diversification; diversifier Répartition du patrimoine de la fondation entre différentes → *catégories de placements* et, par catégorie de placements, entre différents placements individuels. Cela permet ainsi d'éviter les → *risques* non-systématiques qui ne sont pas indemnisés sur les marchés des capitaux.

Don(s) → *Libéralité* volontaire à la fondation.

→ *Co-affecter, co-affectation*

Droit des fondations Comprend notamment les articles 80-89a CC. La dernière révision partielle est entrée en vigueur le 1.1.2006. Les modifications ultérieures concernent la comptabilité et le droit de la révision.

Efficace, efficacité « Performant » ; « bien » faire les choses afin de pouvoir réaliser → *l'impact* prévu dans le cadre de la stratégie concernée.

Efficient, efficience « Economique » ; faire les choses « justes » ; l'efficience décrit le rapport entre les charges et l'→ *impact*. Lorsqu'un résultat défini est réalisé avec le moins de charges possible, ou – par analogie – lorsque des charges déterminées conduisent à un résultat le plus clair possible, on parle de comportement efficient ou économique.

Evaluation Processus d'accompagnement et d'achèvement des activités de soutien nécessaire pour vérifier → *l'impact* d'une fondation ; contrôle du résultat ou du succès par l'appréciation des résultats et l'établissement d'un → *degré de réalisation de l'objectif* à l'aide de valeurs mesurables et d'indicateurs définis. L'évaluation peut se référer à l'ensemble de l'organisation, à certains organes ou aux projets ou processus de soutien.

→ *Contrat de soutien*

Exonération fiscale ↔ *Exonération fiscale partielle*

Les prestations qui sont fournies pour le bien de la société ne doivent pas être grevées d'impôts. C'est la raison pour laquelle les → *fondations d'utilité publique* sont généralement exonérées d'impôts. Sont concernés, d'une part, les impôts sur la fortune ou le revenu (impôt sur le bénéfice et le capital) et, d'autre part, les impôts sur les successions et les donations (non prélevés dans tous les cantons).

Les conditions d'exonération fiscale au niveau fédéral sont : l'utilité publique du but et l'affectation exclusive et irrévocable du bénéfice au but. Les conditions d'exonération d'impôts cantonaux sont établies par les législations des cantons concernés. Normalement, ces conditions correspondent à celles de la Confédération.

Les fondations qui ne remplissent pas complètement ces conditions peuvent requérir une exonération partielle.

Déjà avant la constitution de la fondation, il faut examiner si les conditions d'une exonération sont réunies ; le cas échéant, on peut encore adapter la structure de la fondation. L'exonération accordée peut être retirée, si ses conditions ne sont plus réunies.

Les libéralités faites à la fondation peuvent être déduites des revenus imposables, au niveau fédéral et cantonal.

→ *Déduction fiscale*

Exonération fiscale partielle → *Exonération fiscale*

Financement de départ ↔ *Financement initial*

Egalement appelé financement initial ; fourniture de ressources suffisantes pour un projet ou pour une institution permettant de démarrer les activités.

→ *Financement de lancement*

Financement de lancement Va au-delà du pur → *financement initial* ou → *financement de départ*, permettant aux activités de percer. Cependant, un tel engagement est aussi limité dans le temps et ne peut couvrir les activités que partiellement.

Financement initial Aussi appelé → *financement de départ*

→ *Financement de lancement*

Fonction et promotion de l'innovation Les fondations ont la tâche particulière de promouvoir les innovations parce qu'elles peuvent prendre de plus grands risques que les entreprises ou l'Etat, parce que leurs perspectives sont à plus long terme et qu'elles ne sont donc pas obligées de rechercher un maximum de résultat à court terme, ni de respecter les rythmes des périodes de législation et parce qu'en principe, elles agissent indépendamment des → *parties prenantes*.

Fondateur Une fondation peut être constituée par toute personne physique majeure ainsi que par des personnes morales telles que les entreprises, associations ou les corporations de droit public. Plusieurs personnes peuvent aussi constituer ensemble une fondation. Il est aussi admissible de recourir à un fondateur fiduciaire si le « vrai » fondateur ou le fondateur « économique », ne veut pas apparaître vis-à-vis de l'extérieur. Cela signifie aussi que le patrimoine affecté à la fondation ne doit pas forcément provenir de celui qui agit comme fondateur (formel).

→ *Affectation*

Fondation abritante Offre aux → *fondations dépendantes* et aux petites fortunes un pool pour la gestion de fortune et pour le soutien de projets. Il en va ainsi, d'une part, des fondations dirigées par des banques et, d'autre part, des fondations abritantes indépendantes des prestataires de services financiers. La fondation abritante convient aussi aux → *co-affectations* et → *legs*. Elle offre une gestion professionnelle des placements et du soutien et constitue, pour les petites fortunes, une alternative intéressante à la → *constitution d'une fondation*.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation à capital consommable Elle n'est pas prévue par la loi, mais existe dans la pratique. Le → *fondateur* prescrit au → *conseil de fondation* ou autorise ce dernier d'utiliser le → *patrimoine de la fondation* (et non seulement ses revenus) pour la réalisation du but. Ainsi, le devoir essentiel du conseil de fondation de maintenir la substance du patrimoine n'existe pas pour ce type de fondation. Lorsque le patrimoine est totalement épuisé et qu'il n'existe aucune perspec-

tive pour la fondation de recevoir d'autres biens, elle ne peut plus réaliser son but et doit être en principe dissoute.

→ *Maintien de la substance*; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation à caractère d'entreprise → *Fondation-entreprise*; → *Fondation tenant une entreprise*; → *Fondation holding*

Fondation ayant pour tâche l'exploitation d'une entreprise (fondation-entreprise) ou qui détient une participation importante dans une entreprise (fondation holding). Sa caractéristique principale est l'exercice direct ou indirect d'une activité commerciale. Le → *but d'une fondation* à caractère d'entreprise peut être d'utilité publique, de nature économiques, voire une combinaison des deux.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation à terme Fondation dont le → *fondateur* a limité explicitement ou implicitement la durée de vie dans → *l'acte de fondation*.

Fondation bancaire ↔ *Fondation proche de banque*

C'est une fondation donatrice, d'utilité publique selon les articles 80 ss CC, qui est une forme particulière de fondation d'entreprise et qui se trouve dans une relation personnelle, organisationnelle ou institutionnelle étroite avec une banque (constitution, nom, origine des moyens, direction, gestion de fortune, acquisition des ressources, communication, etc.). On en distingue trois types, qui pourtant se recoupent souvent en pratique; pour toutes se posent des questions fondamentales relatives aux intérêts divergents de la fondation et de la banque :

Fondation classique Désignation répandue, mais surannée et indifférenciée pour toutes les → *fondations d'utilité publique* attribuant des ressources de soutien et parfois aussi pour les → *fondations donatrices*, dont la dénomination dépassée, mais encore utilisée quelques fois, est la → *fondation d'attribution*.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation collective Les entreprises qui ne souhaitent pas créer leur propre fondation de prévoyance en faveur du personnel peuvent s'affilier à une fondation collective. Cette possibilité est utilisée en majorité par les petites et moyennes entreprises. Les fondations collectives sont souvent gérées par des banques, des assurances, des associations d'employeurs ou des fiduciaires.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation collectrice La fondation collectrice est constituée avec un faible → *patrimoine* initial et reçoit ensuite par une collecte active de fonds et des → *co-affectations de tiers* les ressources financières nécessaires à la réalisation de son → *but*. En raison d'une augmentation de son patrimoine, la fondation collectrice peut devenir une → *fondation donatrice*.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation d'attribution Ancienne notion pour les → *fondations donatrices*, dans laquelle la perception de la fondation est statique, en ce qu'elle met davantage l'accent sur l'acte philanthropique de donner qu'elle ne se soucie de l'impact et du développement de la fondation.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation d'Eglise ↔ *Fondation ecclésiastique*

Fondation qui n'est pas soumise à la surveillance étatique mais à la surveillance d'une Eglise. Elle se distingue de la → *fondation d'utilité publique* également par le fait qu'elle n'est pas inscrite au registre du commerce et poursuit un but culturel et non d'utilité publique.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation d'entreprise ↔ *Corporate Foundation* ; ↔ *Fondation proche d'entreprise*

Une → *fondation d'utilité publique*, constituée par une entreprise, souvent comme une partie de son engagement sociétal, intégrée à sa stratégie Corporate Social Responsibility. Bien qu'elle soit une entité juridique indépendante, la fondation d'entreprise est, *de facto*, étroitement liée à l'entreprise. Ainsi, elle est alimentée par l'entreprise fondatrice, par un versement unique, des versements répétés ou annuellement ; par ailleurs, les représentants de l'entreprise sont *ex officio* membres du conseil de fondation. Cette relation de dépendance avec la fondatrice pose des exigences élevées à la fondation d'entreprise en matière de gouvernance d'entreprise (Corporate Governance).

→ *Fondations à caractère d'entreprise*

Fondation d'intérêt privé ↔ *Fondation sans utilité publique*

N'a pas le statut d'utilité publique car son but ne sert pas l'intérêt public, mais profite à un groupe limité (exemple : → *fondation de famille*).

→ *Fondation des propriétaires de banque* ; → *Fondation des clients de banque* ;

→ *Fondation de banquier*

Fondation d'utilité privée → *Fondation sans utilité publique*

Fondation d'utilité publique Fondation dotée de la personnalité juridique (patrimoine personnifié affecté à un but), érigée dans l'intérêt général et désintéressée. Les fondations d'utilité publique sont généralement → *exonérées d'impôts*.

→ *Utilité publique* ; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation de banquier Fondation donatrice, érigée par des personnalités bancaires philanthropes, à titre privé, et alimentée par une partie de leur fortune privée.

→ *Fondation des propriétaires de banque* ; → *Fondation bancaire* ; → *Fondation des clients de banque*

Fondation de caisse de pension → *Fondation de prévoyance en faveur du personnel*

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation de droit privé Terme générique pour les fondations soumises au droit privé (art. 80 ss et 335 CC). Sont notamment de droit privé les → *fondations*

d'utilité publique, les → *fondations de famille* ainsi que les → *fondations à caractère d'entreprise*, bien que ces dernières ne soient pas expressément mentionnées dans la loi. Les fondations de droit privé sont plus fréquentes que les → *fondations de droit public*.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation de droit public Fondation, indépendante ou dépendante, soumise au droit public et poursuivant un but public. Sa constitution nécessite l'adoption d'une loi et en principe, elle est aussi alimentée par le pouvoir public (p.ex. Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia, Fonds national suisse de recherche scientifique).

→ *Fondation de droit privé*; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation de famille Le cercle des → *destinataires* d'une fondation de famille se limite aux membres de la famille. Les fondations de famille se distinguent des → *fondations d'utilité publique* par le fait qu'il n'est pas nécessaire de les inscrire au registre du commerce et qu'elles ne sont pas soumises à une surveillance étatique. En Suisse, les fondations de famille ne bénéficient pas d'une → *exonération fiscale*, au contraire, leur traitement fiscal est bien défavorable, ce qui, ajouté à d'autres inconvénients, fait que pratiquement aucune fondation de famille n'est constituée. Une fondation de famille ne peut être destinée qu'à pallier une situation particulière de besoin ou de nécessité (frais d'éducation, besoins économiques); les prestations qui ont uniquement pour but l'entretien inconditionnel des membres de la famille, ne sont pas autorisées.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation de grande taille → *Taille des fondations*

Fondation de petite taille → *Taille des fondations*

Fondation de placement La fondation de placement est une émanation de la pratique. Elle n'est pas d'utilité publique et a pour but la gestion collective de la fortune d'institutions de prévoyance vieillesse, survivants et invalidité, selon le principe de la répartition des risques. Son organisation, fixée dans un règlement, comprend, à l'instar du droit des sociétés, des éléments corporatifs, en particulier une assemblée des investisseurs qui en est l'organe suprême; elle dispose par ailleurs d'un règlement de placements. Lui sont applicables les dispositions de la LPP (loi fédérale sur la prévoyance professionnelle) et de l'ordonnance d'exécution OPP 2; elle est soumise à la surveillance de la Confédération (Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle, CHS PP).

Fondation de prévoyance en faveur du personnel ↔ *Fondation LPP*; ↔ *Fondation de caisse de pension*

Les fondations de prévoyance en faveur du personnel ou les fondations de caisse de pension sont des institutions de la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité selon la LPP, dotées d'une forme juridique par-

ticulière. Dans le concept suisse des trois piliers de la sécurité sociale, elles représentent le deuxième pilier et visent principalement à permettre aux salariés de maintenir leur niveau de vie de manière appropriée après la retraite. Au cours de ces dernières années, le nombre de ces fondations n'a pas cessé de diminuer en raison de → *fusions* ou de changements de forme juridique. Bien que ces fondations jouissent d'une → *exonération fiscale*, elles ne sont généralement pas considérées comme des → *fondations d'utilité publique* car leur → *patrimoine* ne profite qu'à ceux qui ont versé des contributions à la fondation. → *Fondation collective*; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation de propriétaire de banque Fondation donatrice constituée par une banque et alimentée par les apports de cette dernière. La banque en est la fondatrice juridique, mais les propriétaires de la banque en sont les fondateurs économiques.

→ *Fondation bancaire*; → *Fondation des clients de banque*; → *Fondation de banquier*

Fondation de taille moyenne → *Taille des fondations*

Fondation dépendante ↔ *Fonds de fondation*; ↔ *Fonds abrité*

Une fondation est dite dépendante lorsqu'elle n'a pas de personnalité juridique propre. Au sens juridique, il ne s'agit pas d'une fondation. Les fondations dépendantes prennent souvent la forme d'une → *co-affectation*, généralement lorsque le patrimoine à disposition est trop faible pour constituer sa propre fondation. Le patrimoine est lié à un but déterminé, fixé par le « fondateur ». Le cas échéant, ce but doit être coordonné avec celui de la fondation attributaire. Ce sont surtout les → *fondations abritantes* qui offrent le cadre permettant de constituer des *fondations dépendantes*.

→ *Fonds*; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation des clients de banque Fondation donatrice, essentiellement alimentée par les moyens provenant des clients d'une banque. Certaines banques offrent à leurs clients des véhicules philanthropiques individuels ou collectifs, pour leur permettre de mettre en œuvre leurs aspirations.

→ *Fondation de propriétaire de banque*; → *Fondation bancaire*; → *Fondation de banquier*

Fondation donatrice → *Fondation d'utilité publique* qui, pour financer ses activités, ne dépend pas de dons ou de co-affectations, car elle dispose d'un patrimoine propre et déploie son action à l'aide des revenus de ce patrimoine (ou de la substance de celui-ci, s'il s'agit d'une fondation à capital consommable).

→ *Fondation classique*; → *Fondation d'attribution*; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation ecclésiastique → *Fondation d'Eglise*

Fondation exploitant une entreprise → *Fondation à caractère d'entreprise*

Fondation holding → *Fondation à caractère d'entreprise*

Fondation inactive ↔ *Fondation inerte*

Fondation qui a très largement abandonné ses activités de soutien. On peut aussi l'appeler « fondation inerte ». Une inactivité passagère peut être justifiée par des raisons valables ; mais les fondations durablement inactives sont inacceptables et il faut trouver une solution à leur égard.

Fondation inerte → *Fondation inactive*

Fondation LPP Fondation constituée conformément à la législation sur la prévoyance professionnelle, souvent appelée → *fondation de prévoyance en faveur du personnel*.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation opérationnelle ↔ *Fondation-entreprise*

L'activité centrale d'une fondation opérationnelle n'est pas de soutenir des tiers par l'attribution de fonds, mais de constituer une entité pour mettre en œuvre ses propres objectifs par des prestations et/ou des projets qui lui sont propres.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fondation préservant son patrimoine Contrairement à la fondation à capital consommable, une fondation préservant son patrimoine poursuit durablement deux objectifs ; outre la réalisation du but de la fondation, elle vise aussi à en préserver le patrimoine. Dans ce cas, le volume du soutien, à moyen et long terme, dépend des résultats.

Fondation proche d'entreprise Soit prend une participation importante dans une entreprise (à but lucratif ou sans but lucratif) → *fondation à caractère d'entreprise* ou, au contraire est contrôlée, en tant que → *fondation d'entreprise*, par une société commerciale.

Fondation proche de banque → *Fondation bancaire***Fondation sans utilité publique** → *Fondation d'utilité privée*

Fondation successorale Fondation érigée par une disposition pour cause de mort – testament ou pacte successoral. Elle acquiert la personnalité après le décès du → *fondateur*. Il est déconseillé de constituer une fondation successorale. Premièrement, parce que le → *fondateur* ne peut pas suivre l'évolution de la fondation et la façonner et, deuxièmement, il ne peut pas être entendu en cas de lacunes ou d'imprécisions.

Fondation tenant une entreprise → *Fondation à caractère d'entreprise***Fondation territoriale** ↔ *Community foundation* ; ↔ *Fondation communautaire (Canada)*

Une fondation territoriale sert à financer et à soutenir des organisations et projets d'utilité publique dans un périmètre géographique déterminé (p.ex. ville, région ou autres). Pour cela, on récolte des dons des habitants et des entreprises. Sur le plan organisationnel, la fondation comprend, outre le conseil de fondation, une assemblée des fondateurs dans laquelle tous les donateurs ont un droit de parole. Cette forme de fondation est plutôt inhabituelle en Suisse.

Dans quelques rares cas, les fondations territoriales complètent les institutions communales et tous les citoyens de la commune font en principe partie de l'assemblée des fondateurs

Fondation-entreprise → *Fondation opérationnelle*; → *Fondation à caractère d'entreprise*; → Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fonds Souvent synonyme de → *fondation dépendante*. Désignation fréquente pour des libéralités (sans forme juridique propre) faites dans un but déterminé par des personnes privées par exemple à une collectivité publique (Confédération, cantons, communes), telles qu'un fonds pour les courses d'écoles d'une commune scolaire.

→ Chapitre *Phénoménologie des fondations*, p. 126 ss.

Fonds abrité → *Fondation dépendante*

Fonds de fondation → *Fondation dépendante*

Foundation Governance → *Gouvernance de fondation*

Fusion Réunion économique et juridique d'organisations. Les fondations ne peuvent fusionner qu'entre elles. Cependant, les → buts de la fondation doivent être maintenus ou ne peuvent être modifiés qu'avec l'accord de l'→ *autorité de surveillance des fondations*.

→ *Coopération*

Gestion de fortune Gestion aussi → *efficente* que possible du → *patrimoine de la fondation*. Sert à la réalisation du → *but de la fondation*.

Gestion de projet Conduite ciblée (planification, accompagnement, → *évaluation*) et organisation de projets.

Gestion des risques Englobe toutes les réglementations organisationnelles et les mesures pour reconnaître et faire face aux risques.

Gestion du patrimoine ↔ *Gestion financière*

Englobe la mise en œuvre des principes et objectifs fixés dans la → *politique de placements* et la → *stratégie de placements* ainsi que des décisions de placement à court terme qui y sont liées, dans le respect des exigences concernant les liquidités.

Gestion financière ↔ *Gestion du patrimoine*

Ensemble des activités de la fondation concernant les finances. En fait partie la gestion de la fortune de la fondation, dans le cadre du → *processus de placements*.

Gouvernance Règles et principes de conduite et de contrôle d'une organisation. Pour une fondation, ce sont les relations entre le → *conseil de fondation* et autres → *organes de la fondation* ou → *instances de la fondation* ainsi que les différentes → *parties prenantes* qui se trouvent au premier plan, à l'interne comme à l'externe.

→ *Gouvernance de fondation*

Gouvernance de fondation L'ensemble de principes régissant les intérêts du fondateur, des destinataires et d'autres parties prenantes, qui visent la réalisation efficace du but de la fondation et garantissent un équilibre entre la conduite et le contrôle ainsi qu'une transparence appropriée, tout en préservant la capacité d'organisation et de décision du conseil de fondation. Les principes de Foundation Governance pour les → *fondations donatrices* sont contenus dans le → *Swiss Foundation Code*.

→ *Gouvernance*

Groupe d'intérêts → *Parties prenantes*

Honoraire → *Rémunération des membres du conseil de fondation* ou de tiers pour les prestations fournies.

→ *Salaires*

Impact ↔ *Impact du soutien*

Désigne la → *réalisation des objectifs* visés par les prestations d'une fondation (→ *Outcome*). Est recherché ainsi le meilleur rapport possible entre les prestations fournies par la fondation et les moyens utilisés à cette fin. Il s'agit ici moins du succès des différentes → *prestations de soutien*, mais bien plus de la mise en œuvre globale du → *but de la fondation* ou de la → *politique de la fondation*.

→ *Efficacité*; → *Efficiences*

Impact de prestations → *Outcome*

Impact de projet Résulte de la réalisation des objectifs visés par les prestations fournies en faveur d'un projet (→ *Outcome*). La fondation ne peut prendre qu'une influence limitée sur les projets élaborés par des → *destinataires*. C'est pourquoi, dans ces cas, l'impact du projet n'est qu'un résultat indirect de l'activité de la fondation.

Impact du soutien → *Impact*

Indemnisation du risque → *Risques systémiques*; → *Risques non-systémiques*

Certains → *risques* (risques « systémiques ») sont systématiquement indemnisés sur les → *marchés financiers*: davantage de risques conduisent, dans un laps de temps déterminé et en moyenne, à un rendement escompté plus élevé. Les risques « non-systémiques » (p.ex. placement à terme ou dans une devise qui ne correspond pas aux exigences de financement ou dans un portefeuille d'actions mal diversifié) ne sont pas générateurs de rendements plus élevés et devraient par conséquent être évités.

Indice de référence → *Benchmark*

Instance de fondation Instance instituée par le fondateur ou par le conseil de fondation, ne revêtant pas le statut juridique d'un → *organe de la fondation*.

Intermédiaires → *Destinataires* qui, avec les moyens reçus, fournissent à des tiers une prestation (de service) sur mandat de la fondation.

→ *Bénéficiaires de prestations*

Investissement axé sur le but ↔ *Mission-based Investing*; ↔ *Mission Investing*; ↔ *Mission-related Investing*

Stratégie de gestion de fortune spécifique aux fondations, selon laquelle les investissements effectués doivent contribuer à la réalisation du but de la fondation, maintenir la substance du patrimoine investi et, si possible, permettre d'obtenir un rendement conforme au marché.

Investissement durable Investissement qui répond non seulement aux critères conventionnels que sont la rentabilité, la liquidité, la sécurité et la répartition des risques, mais aussi aux critères écologiques, sociaux, éthiques et de gouvernance.

→ *Critères ESG*

Investment Controlling ↔ *Contrôle du résultat du patrimoine*; ↔ *Contrôle du résultat des placements*

Au moins deux fois par année, le résultat des placements est comparé à la → *stratégie de placements* et/ou à un → *indice de référence* (→ *Benchmark*) adapté. La stratégie de placements est elle-même contrôlée au minimum tous les trois ans.

Legs Donation successorale. Contrairement à la fondation successorale, où une nouvelle fondation est constituée par disposition pour cause de mort, le legs est une libéralité à une fondation existante. Une fondation peut, voire doit, refuser un legs si elle ne s'estime pas à même d'exécuter la charge qui le grève, si la contrainte imposée par la charge dépasse la valeur du legs ou si ce dernier provient d'une source juridiquement ou éthiquement douteuse.

→ *Pacte successoral*

Libéralité Désignation générique pour les → *dons*, → *post-affectations* et → *co-affectations*. Aucune de ces désignations n'est prévue par la loi. Elles consistent en un transfert volontaire du patrimoine d'un tiers à une fondation. Toutes les libéralités peuvent être grevées de conditions et de charges, par exemple que la libéralité doit être maintenue ou, au contraire, peut ou doit être utilisée pour la mise en œuvre du but. La fondation peut, voire doit, refuser une libéralité, si elle ne s'estime pas à même d'exécuter la charge qui la grève, si la contrainte imposée par la charge dépasse la valeur de la libéralité ou si cette dernière provient d'une source juridiquement ou éthiquement douteuse.

Maintien de la substance ↔ *Maintien du patrimoine*

Lorsqu'une fondation est soumise au principe du maintien de la substance, seuls les revenus du → *patrimoine de la fondation* peuvent être investis dans des projets ou être attribués à des tiers, le → *patrimoine de la fondation* lui-même ne devant pas être touché.

→ *Fondation à capital consommable*

Maintien du patrimoine → *Maintien de la substance*

Marché financier Ensemble des institutions qui servent la gestion de fortune (banques, bourses, chambres de compensation, etc.).

Mécénat Un mécène donne, sans attendre de contre-prestation – contrairement au → *sponsor*. Le nom se réfère à Gaius C. Maecenas (de 70 av. J.C. à 8 av. J.C.), qui a soutenu de nombreux poètes, dont Pline et Horace.

Mise en œuvre de la stratégie de placements La mise en œuvre de la → *stratégie de placements*, comprend x % de liquidités, y % → *d'obligations à faible risque* et z % → *d'actions diversifiées*, soit placements directs en titres ou placements indirects en index.

Mission Investing → *Investissement axé sur le but*

Mission-based Investing → *Investissement axé sur le but*

Mission-related Investing → *Investissement axé sur le but*

Modification du but Une modification du but peut être effectuée sur requête du → *conseil de fondation* ou du → *fondateur* ou d'office par → *l'autorité de surveillance*. Selon l'article 86a CC, le fondateur a la possibilité de se réserver le droit de requérir la modification du but dans → *l'acte de fondation*.
→ *Constitution de la fondation*

Moyens disponibles Toute part du → *patrimoine de la fondation*, qui, selon → *l'acte de fondation*, est immédiatement disponible pour la mise en œuvre du → *but de la fondation*.

Notation Indication permettant de déterminer la solvabilité à long terme d'une entreprise et sa capacité de faire face à ses engagements financiers. Les notations (ratings) sont établies par des agences de notation.
→ *Rating*

NPO Non-Profit-Organisations ou Organisations à but non-lucratif, OBNL.
→ *Secteur non-profit (Secteur des OBNL, NPO-Sector)*

Objectif de rendement L'objectif de rendement est l'expression d'une → *stratégie de placements* concrète. Si, en comparaison avec d'autres placements, l'objectif de rendement est élevé, les → *risques* pris doivent aussi être élevés pour que le placement soit effectué de la meilleure manière possible. Si l'objectif de rendement est bas, les risques sont également faibles – pour autant que les règles de placement soient respectées. Un objectif de rendement bas peut cependant également entraîner des risques élevés lorsque les règles de placement sont enfreintes.

Objectifs de prestations → *Output*

Obligation de distribution Contrairement aux Etats-Unis, où le législateur exige une quote-part annuelle de distribution de 5 % du patrimoine (liquide) de la fondation, la législation suisse n'impose aucune quote-part de distribution. Cependant, il existe une interdiction de thésaurisation : les fondations qui, durant un long laps de temps, se contentent d'accumuler leurs moyens, au lieu de les utiliser, se transforment en « fondations pour elles-mêmes » (*Selbstzweckstiftungen*) et sont inadmissibles en droit des fondations. La thésaurisation a aussi des conséquences fiscales, puisque les fondations qui renoncent

longtemps à leurs activités de soutien, sans motifs suffisants, ne peuvent plus être exonérées d'impôts. Autre est la situation si la réalisation du but n'est possible que grâce à l'accumulation du patrimoine, par exemple parce que, durant certain temps, le but ne peut absolument pas être poursuivi ou parce que les projets ont une telle ampleur qu'ils requièrent une accumulation durant plusieurs années.

→ *Utilisation des moyens à brève échéance*

Obligations à faible risque Une combinaison appropriée d'obligations d'entreprises actives au niveau international, libellée dans la devise des dépenses de la fondation.

Obligations sans risque Obligations d'Etats fiables, de gouvernements locaux, de banques bénéficiant de garanties étatiques ainsi que d'organisations internationales assurées de profiter directement ou indirectement de ressources fiscales futures.

OBNL Organisations à but non-lucratif (Non-Profit-Organisations, NPO).

→ *Secteur non-profit (Secteur des OBNL, NPO-Sector)*

Ordre du jour Les points sur lesquels, lors d'une réunion dûment convoquée, un organe de la fondation peut délibérer et décider valablement.

Organe de la fondation La loi prévoit un organe suprême (→ *conseil de fondation*) et → *l'organe de révision*. Par ailleurs, → *l'acte de fondation*, le → *règlement de la fondation* ou le → *conseil de fondation* peuvent également prévoir d'autres organes, par exemple une → *direction opérationnelle* ou des → *conseils consultatifs*. Les organes légaux de la fondation doivent être inscrits au registre du commerce et encourent la responsabilité civile découlant du droit des fondations.

Organe de révision Selon la loi, les fondations ont l'obligation de désigner un organe externe de révision, lequel est tenu de respecter les prescriptions légales concernant son indépendance et sa qualification particulière.

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. Toutefois, en application du principe des « Checks and Balances », la dispense de l'obligation de désigner un organe de révision ne doit être requise ou octroyée qu'avec la plus grande retenue.

L'organe de révision contrôle chaque année la tenue des comptes de la fondation et établit un rapport à l'intention du conseil de fondation. Le mandat de révision doit être limité au minimum légal.

Organisation des placements L'organisation des placements sert à structurer le → *processus de placement* et à déterminer les → *instances de la fondation* chargées de la gestion des fonds destinés au placement. Il est important de séparer

la → *gestion de fortune* de → *l'Investment Controlling (contrôle du résultat du patrimoine, contrôle du résultat des placements)*.

Outcome ↔ *Impact des prestations*

Utilité et impact que réalise une fondation avec ses → *prestations de soutien* directement ou indirectement auprès des → *bénéficiaires de prestations*. Dans ce contexte, une différence peut être faite entre effet de soutien (→ *impact*) et effet de projet. Il est clairement plus difficile de mesurer l'Outcome que → *l'Output* puisque ce dernier n'est souvent probant qu'en comparant l'état *avant le début* à celui *après la réalisation* du projet.

→ *Réalisation de l'objectif*

Output ↔ *Fourniture de prestations*

Définit les indicateurs de l'utilisation des → *prestations de soutien*, des résultats directs et chiffrables (p.ex. nombre de participants à un cours).

→ *Réalisation de l'objectif*

Overhead → *Charges administratives*

Pacte successoral Les fondations peuvent être constituées par pacte successoral, selon lequel les parties disposent volontairement des droits de succession avec effet obligatoire. Les conditions de forme doivent être absolument respectées pour toutes les dispositions pour cause de mort. Alors qu'un testament peut être modifié et complété unilatéralement en tout temps, tel n'est pas le cas d'un pacte successoral.

→ *Fondation successorale*; → *Legs*; → *Testament*

Partenariat → *Coopération*

Partenariat public-privé ↔ *Public-Private Partnership*

→ *Coopération* convenue sur une base volontaire entre une organisation privée (p.ex. entreprise, → *OBNL*) et une institution du pouvoir public, en vue de la réalisation d'objectifs et de buts communs.

Parties prenantes ↔ *Groupes d'intérêts*; ↔ *Stakeholder*

Pour les fondations, le cercle des parties prenantes ne se limite pas aux → *destinataires* (bénéficiaires directs de moyens), mais s'étend à ceux qui bénéficient des prestations fournies par les destinataires ainsi que de manière générale au public. L'auteur d'une co-affectation ou le partenaire contractuel peuvent aussi former un groupe de parties prenantes.

Patrimoine de la fondation ↔ *Capital de la fondation*, patrimoine affecté à la fondation lors de la constitution de celle-ci. La loi parle de « biens ».

Englobe toutes les valeurs patrimoniales d'une fondation. La loi ne distingue pas entre le patrimoine initial et celui acquis ultérieurement (par → *dons*, → *co-affectations*, revenus etc.). Le fondateur devrait prévoir dans → *l'acte de fondation* si ce patrimoine est intangible (limitation à l'utilisation des revenus) ou si une utilisation du capital est possible, voire exigée.

→ *Maintien de la substance*; → *Fondation à capital consommable*

Philanthropie La philanthropie comprend toute action volontaire privée pour un but d'utilité publique. Il peut s'agir de la mise à disposition de temps, d'argent ou de prestations en nature.

Placement à taux fixe Obligations et dépôts à terme.

Placement de la fortune → *Allocation d'actifs (Asset Allocation)*

Désigne chaque investissement choisi.

Placements à risque Les placements standards bien diversifiés et les placements alternatifs sont considérés comme des placements à risque. Ce qui importe c'est toujours la question de la relation entre le risque d'un placement et le patrimoine existant. Le → *risque* « absolu » d'un placement ne présente pas d'intérêt.

→ *Réserve de fluctuations des valeurs*

Placements actifs ↔ *Placements passifs*

Les placements « actifs » ou « passifs » concernent la → *mise en œuvre de la stratégie de placements*. Dans la détermination de la stratégie de placements, il faut choisir entre les → *catégories de placements*. Lors de la mise en œuvre, c'est-à-dire lors du choix concret de différents titres, il faut fixer à l'avance des règles et d'économiser ainsi des coûts.

Placements alternatifs Liquidités, obligations sans risque ou à faible risque et actions cotées sont considérées comme des → *placements standards*. Les placements en Junk Bonds, Private Equity, Hedge Funds, Commodities, immeubles, portefeuille de polices d'assurance et autres risques sont considérés comme des placements « alternatifs ». Sans connaissances professionnelles et théoriques solides en matière de placements, les fondations ne devraient pas investir dans des placements alternatifs.

Placements passifs → *Placements actifs*

Placements standards Placements en liquidités, → *obligations sans risque* ou → à *faible risque* et actions cotées. Les autres catégories de placements sont des → *placements alternatifs*.

Planification budgétaire Sert à la planification financière des recettes et des dépenses.

Planification des liquidités L'objectif est de pouvoir financer les dépenses planifiées au moyen des fonds disponibles. Les investissements devraient pouvoir être liquidés le plus tard possible, pour qu'ils restent rentables le plus longtemps possible. La planification de liquidités vise ainsi une optimisation de revenus et un financement de projet ou autres en toute quiétude.

Politique → *Politique de placements* ; → *Politique de la fondation*

Politique de la fondation ↔ *Politique du soutien* ; ↔ *Politique*

Représente le cadre d'orientation normatif pour l'ensemble des activités de la fondation. Les décisions de politique de la fondation valables à long terme comprennent le → *but de la fondation*, la vision, les piliers de son activité et les

conditions-cadres organisationnelles ainsi que la charte et le code de conduite et les normes éthiques (*Ethical Code of Conduct*). Ces décisions ne peuvent pas être directement appliquées, mais doivent être concrétisées, c'est-à-dire mises en relation avec des situations déterminées. La politique de la fondation est placée au-dessus de la → *stratégie de la fondation* et celle-ci au-dessus de l'activité de soutien de la fondation. La politique de la fondation est résumée et communiquée sous la forme d'une → *charte*.

Politique de placements Principes centraux normatifs relatifs à la gestion du → *patrimoine de la fondation*. Ces principes sont ensuite concrétisés dans la → *stratégie de placements*. La politique et la stratégie de placements forment, ensemble avec la planification systématique des liquidités, la gestion financière d'une fondation.

Politique de soutien → *Politique de la fondation*

Portefeuille en actions globales Il n'y a pas de procédure permettant de pronostiquer mieux que les autres et de manière systématique les hauts et les bas des bourses globales ou ceux des actions spécifiques. De ce fait, certaines fondations investissent une part de leur patrimoine dans un portefeuille en actions globales, lequel devrait rapporter en moyenne davantage que les intérêts sans risque, dans un laps de temps déterminé.

Post-affecter, post-affectation → *Co-affecter, co-affectation*

Prestation de soutien Attribution aux → *destinataires* dans la poursuite du → *but de la fondation*. Elle ne se limite pas à la mise à disposition de moyens financiers, mais comprend aussi des mesures stratégiques, d'accompagnement et d'évaluation. Lorsqu'une fondation donatrice mène ses propres projets et programmes de soutien, on parle de → *fondation opérationnelle*.
→ *Charges de soutien*

Processus de placements Décrit la systématique de la gestion de fortune ; comprend trois étapes : la → *stratégie de placements*, la → *mise en œuvre de la stratégie de placements* et → *le contrôle du résultat des placements ainsi que le contrôle du résultat du patrimoine (Investment Controlling)*.

Programme de soutien ↔ *Domaine de soutien privilégié* ; ↔ *Champ d'action*

Création d'un domaine de soutien privilégié ou d'un champ d'action dans le cadre duquel les → *prestations de soutien* sont fournies à des projets thématiquement connexes. Outre cela, des projets individuels peuvent aussi être soutenus séparément.

Propension au risque La propension au risque mesure la propension de la fondation à assumer des → *risques de placement* normalement indemnisés sur le marché, afin de réaliser le rendement escompté.

Rapport annuel → *Rapport de gestion*

Rapport de gestion ↔ *Rapport annuel*

Le rapport de gestion comprend les comptes annuels, l'annexe et le → *rapport de performance*. Il est présenté en principe conformément aux recommandations de Swiss GAAP RPC (y c. Swiss GAAP RPC 21) et/ou à d'autres standards internationaux analogues.

Rapport de performance Est un chapitre du → *rapport de gestion*.

Rating → *Notation*

Réalisation de l'objectif Le degré de réalisation de l'objectif mesure l'étendue dans laquelle les objectifs fixés de la fondation ont été réalisés. Ces objectifs déterminent ce à quoi aspire la fondation pour une situation donnée et l'→ *impact*, que l'on tente de réaliser par des mesures déterminées et la mise en œuvre de moyens.

→ *Outcome*; → *Output*

Registre du commerce Les principales informations concernant les → *fondations d'utilité publique* sont inscrites au registre du commerce, telles que les noms et le droit de signature de tous les → *membres du conseil de fondation* et → *l'organe de révision*. L'inscription et le contrôle préalable des données à inscrire sont effectués par l'office du registre du commerce du siège de la fondation. Les inscriptions cantonales sont ensuite approuvées par l'Office fédéral du registre du commerce et publiées dans la Feuille officielle suisse du commerce (FOSC). Les données du registre du commerce peuvent être consultées gratuitement par chacun. L'index central des raisons de commerce (www.zefix.ch) permet également la consultation sur Internet. Des extraits du registre du commerce peuvent être commandés aux offices cantonaux du registre du commerce.

Règlement → *Directives*; → *Règlement de la fondation*

Règlement de la fondation → *Règlement*

Contient les dispositions qui ne doivent pas nécessairement figurer dans → *l'acte de fondation*, en particulier concernant l'organisation. Les règlements de la fondation peuvent être élaborés, modifiés et abrogés dans le cadre des prescriptions de → *l'acte de fondation* par le → *conseil de fondation*. Outre le règlement d'organisation, d'autres règlements sont possibles, p.ex. le règlement de soutien, le règlement concernant la rémunération, le règlement de placements ou le règlement du personnel. Les règlements et leurs modifications doivent être portés à la connaissance de → *l'autorité de surveillance des fondations*, contrairement aux dispositions de rang inférieur (« directives »).

Règlement de placements Réglemente la détermination et la → *mise en œuvre de la stratégie de placements*, le → *contrôle du résultat des placements et le contrôle du résultat du patrimoine (Investment Controlling)* ainsi que la vérification de la → *stratégie de placements*. Il englobe également une description des compétences, des responsabilités et du contrôle des personnes chargées de la gestion de fortune.

Rémunération des membres du conseil de fondation ↔ *Bénévolat*; ↔ *Honoraire*; ↔ *Salaire*

Pour accorder une → *exonération fiscale* à la fondation, un certain nombre d'autorités fiscales exigent le bénévolat des membres du conseil de fondation, sans motifs cohérent et sans base légale. Une rémunération appropriée des membres du → *conseil de fondation* est admissible dans la mesure où les moyens de la fondation le permettent. La rémunération doit être fixée en fonction des tâches, des compétences, de l'expérience, de la prestation et des moyens de la fondation; son montant varie entre le prix du marché pour la prestation concernée et une rémunération symbolique. En pratique, bien des membres du conseil de fondation travaillent totalement ou partiellement à titre bénévole. Cela ne doit cependant pas se faire au détriment de la professionnalité.

Rendement escompté des placements Exception faite des intérêts des placements étatiques, les rendements aussi bien des instruments financiers que de l'ensemble du portefeuille ne sont pas sûrs. Cependant, il est possible de se faire une idée – notamment sur la base des analyses statistiques – des revenus escomptés des instruments financiers ou du portefeuille dans son ensemble.

Réserve de fluctuations → *Réserve de fluctuations des valeurs*

Réserve de fluctuations des valeurs ↔ *Réserve de fluctuations*

Lorsqu'une fondation a, à la fois, un flux de fonds constants et des → *placements à risque*, une partie du → *patrimoine de la fondation* devrait être conservée comme réserve de fluctuations des valeurs. La fondation maintient un équilibre à plus long terme entre ses charges et produits, lorsque les fluctuations des → *marchés financiers* peuvent être compensées par les réserves de fluctuations des valeurs. Approximativement, la moitié des placements à risque est gardée en tant que réserves de fluctuations des valeurs.

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) Concept d'organisation pour les entreprises qui, dans le cadre de leur responsabilité sociale, intègrent volontairement à leur activité des considérations d'ordre social et écologique. Bien des entreprises constituent dans ce but des → *fondations d'utilité publique* en la forme de → *fondations d'entreprise*.

Risque Dans le langage courant, le risque désigne l'éventualité que la situation devienne pire que ce qui était attendu. Du point de vue économique, le risque est l'éventualité que la situation devienne *différente* – mieux ou pire – que ce qui était attendu. Dans ce contexte, l'important est de prévoir dans quelle mesure la situation pourrait changer. Autrement dit, le risque mesure l'incertitude de manquer un objectif déterminé. Certains risques sont indemnisés systématiquement, d'autres ne le sont pas.

→ *Risques des placements*; → *Risques non-compensés*; → *Obligations à faible risque*; → *Placements à risque*; → *Indemnisation du risque*

Risques des placements Il faut distinguer les risques, qui sont indemnisés aux conditions du marché, de ceux pour lesquels tel n'est pas le cas. Un portefeuille d'actions bien diversifié sera indemnisé selon les conditions du marché: un risque supplémentaire permet d'escompter en moyenne un revenu plus élevé. Un portefeuille d'action mal diversifié représente par conséquent un grand risque sans qu'on puisse en attendre un rendement plus élevé.

→ *Risques non-compensés*; → *Risque*

Risques non-compensés Certains → *risques de placement* sont indemnisés sur les → *marchés financiers*, d'autres ne le sont pas. Les placements en obligations qui, du fait de leurs échéances ou leurs devises, ne tiennent pas compte des projets à soutenir ou des placements dans des portefeuilles d'actions mal → *diversifiés* risquent de ne pas rapporter le rendement escompté. Cela dit, un risque (non-systématique) plus élevé ne génère pas forcément un revenu moyen plus grand dans un laps de temps déterminé.

Risques non-systémiques → *Indemnisation du risque*

Risques systémiques → *Indemnisation du risque*

Salaire Rémunération payée par la fondation-employeuse aux collaborateurs de sa direction opérationnelle, bénéficiant d'un contrat de travail.

→ *Rémunération des membres du conseil de fondation*; → *Honoraire*

SCI → *Système de contrôle interne*

Secteur non-profit (NPO-Sector) ↔ *Troisième secteur*

Appelé aussi « troisième secteur », aux côtés du secteur public et du secteur privé: l'expression désigne les systèmes sociaux productifs en mains privées qui, en complément à l'Etat et aux entreprises commerciales, se chargent de la couverture de certains besoins, de l'encouragement et/ou de la représentation d'intérêts/lobbying pour des tiers ou pour leurs membres. Elles sont souvent organisées en associations (fédérations), sociétés coopératives ou fondations. Les OBNL financent leurs prestations par les cotisations des membres, des → *dons*, des subventions et des émoluments. Les excédents ne doivent pas être distribués en tant que rendements du capital aux membres ou aux titulaires.

→ *Secteur des OBNL*

Self-Dealing Actes conclus avec soi-même. Désigne le comportement d'une personne en position fiduciaire (p.ex. en tant qu'avocat, fiduciaire, membre du → *conseil de fondation*, de la → *direction*), qui conclut une affaire avec elle-même, avec un proche ou avec une personne qu'elle contrôle.

→ *Conflit d'intérêts*

Services centraux → *Charges administratives*

Société civile ↔ *Civil Society*

Concept d'une « société civile » active qui, de sa propre initiative et sous sa propre responsabilité, développe des activités sociales et politiques dans l'espace de vie des communes, du voisinage et des associations locales. Son

développement et son évolution dépendent principalement du comportement de l'économie (Corporate Citizenship) et des mesures étatiques (conditions-cadres).

Les activités de la société civile se démarquent de celle du pouvoir public. En Suisse, cet aspect passe au second plan puisqu'en raison de l'approche participative et de la démocratie directe, le fossé entre les citoyens et l'Etat est plus étroit que dans pratiquement tous les autres pays. La notion de « société civile » coïncide largement avec celle de la population.

Solution de concurrence Il y a une solution de concurrence – par exemple pour la gestion de fortune – lorsque les coûts et le niveau de qualité des différentes activités sont comparés à ceux du marché. L'objectif est d'éviter de recourir à une prestation déterminée ayant une certaine qualité à un prix plus élevé que celui du marché.

Soutien direct de projet ↔ *Distribution* ; ↔ *Charges de projet*

Contributions de soutien versées directement pour les projets soutenus ; souvent aussi appelées « distributions ».

Sponsor/Sponsoring Le sponsor met à la disposition de la fondation des ressources financières, des prestations en nature et/ou un savoir/expérience et attend en retour une contreprestation (publicité/réalisation d'objectifs de communication). Les activités de sponsoring sont accomplies pour répondre à des intérêts commerciaux et ne peuvent par conséquent pas donner lieu à des déductions fiscales. Par ailleurs, la fondation est régulièrement soumise à la taxe à la valeur ajoutée.

→ *Mécénat*

Stakeholder → *Parties prenantes* ; → *Destinataires*

Statut de la fondation Terme générique englobant → *l'acte de fondation* et le ou les → *règlements de la fondation*.

Statuts de la fondation Dans le langage courant (et en s'inspirant du droit des associations et du droit commercial), ils désignent → *l'acte de fondation*.

Stratégie → *Stratégie de placements* ; → *Stratégie de la fondation*

Stratégie de la fondation ↔ *Stratégie de soutien* ; ↔ *Stratégie*

La stratégie de la fondation se situe entre la → *politique de la fondation* et l'activité de soutien opérationnelle. Elle contient la concrétisation et l'aménagement de conditions-cadres de la politique de la fondation, p.ex. la concrétisation de champs d'action et les domaines de soutien privilégiés (→ *programmes de soutien*), allocation de ressources, mise à disposition de compétences, etc.

Stratégie de placements ↔ *Stratégie*

La stratégie de placements définit la manière dont la fondation souhaite structurer sa fortune, pour financer ses projets de dépenses dans les limites de sa → *capacité de risque* et de sa → *propension au risque*. La stratégie de placements peut être concrétisée par un → *rendement escompté de placements* à réaliser au

moyen du patrimoine de la fondation. Concrètement, la stratégie de placements est représentée comme x % de liquidités, y % d'→ *obligations à faible risque* et z % d'action → *diversifiées* ($x + y + z = 100$).

→ *Mise en œuvre de la stratégie de placements*

Stratégie de soutien → *Stratégie de la fondation*

Surveillance des fondations ↔ *Concordat de surveillance*; ↔ *Concordat*; ↔ *Concordat de fondation*

Institution étatique qui contrôle, d'une part, le respect des dispositions légales par les fondations et conseille, d'autre part, les → *fondateurs* et les fondations. Les fondations peuvent être soumises à une surveillance communale, cantonale ou fédérale. La collectivité publique compétente pour exercer la surveillance est en général déterminée en fonction du lieu et de la portée de l'activité de la fondation.

Swiss Foundation Code ↔ *Code*; ↔ *Codex*

Le Swiss Foundation Code a été élaboré sur mandat de → *SwissFoundations*. Il a été publié une première fois en 2005; une édition révisée et complétée a paru en 2009, puis le Code a été de nouveau révisé et élargi en 2015. Il contient trois principes et vingt-neuf recommandations concernant la → *constitution d'une fondation* et la conduite de celle-ci – en particulier des → *fondations donatrices*. Les trois principes sont l'efficacité (Réalisation du but de la fondation), → *Checks and Balances* et la transparence. Le Swiss Foundation Code n'a pas de caractère contraignant au sens de → *Comply or Explain*.

Swiss GAAP RPC 21 Norme mise au point par la Commission permanente « Recommandations relatives à la présentation des comptes » (www.fer.ch) pour les → *OBNL* sociales et d'utilité publique. Il vise à assurer une meilleure lisibilité et une meilleure comparaison des comptes annuels et du rapport annuel. L'application de ce standard, existant depuis le 1.1.2003, est facultative.

Swiss NPO-Code ↔ *Code*; ↔ *Codex*

Ce code de conduite, élaboré en 2006, contient des → *directives de gouvernance* pour la gestion et la direction des → *OBNL (NPO)* et se réfère à toutes les organisations d'utilité publique, indépendamment de leur forme juridique, en particulier aux œuvres d'entraide importantes collectant des dons et aux organisations de prestations de service sociales en Suisse. Le respect des directives est obligatoire pour les organisations qui souhaitent porter ce « label » et doit être mentionné dans le → *rapport annuel* (→ *Comply or Explain*). La Conférence des présidentes et des présidents des grandes œuvres d'entraide de Suisse était l'initiatrice du Swiss NPO Code.

SwissFoundations Association des fondations donatrices suisses, constituée en 2001.

Système de contrôle interne (SCI) Depuis le 1^{er} janvier 2008, les « fondations ayant une importance économique » sont tenues de se soumettre à ce qu'on appelle une « révision ordinaire » (« Full Audit ») laquelle comprend, outre

la tenue des comptes, la vérification de l'existence d'un système de contrôle interne. Sont « économiquement importantes » les fondations qui, pendant deux exercices consécutifs, dépassent alternativement deux des trois critères suivants : somme au bilan de 10 millions de francs, chiffre d'affaire de 20 millions de francs, 50 postes à plein temps en moyenne annuelle.

Taille de la fondation ↔ *Fondations de grande taille*; ↔ *Fondations de petite taille*; ↔ *Fondation de taille moyenne*

Classification selon l'importance du → *patrimoine de la fondation* : fondations de petite taille (patrimoine jusqu'à 10 millions de francs), fondations de taille moyenne (10-50 millions de francs), fondations de grande taille (dès 50 millions de francs). Il faut tenir compte uniquement du patrimoine liquide (patrimoine de placement) et non de l'actif non-liquide, inaliénable.

Testament Les fondations peuvent être constituées par testament. Toutes les dispositions pour cause de mort doivent absolument respecter les prescriptions de forme. Contrairement à un pacte successoral, un testament peut être modifié et complété en tout temps, unilatéralement.

→ *Fondation successorale*; → *Pacte successoral*; → *Legs*

Thésaurisation Accumulation démesurée du → *patrimoine de la fondation* en raison d'utilisation insuffisante sans aucun rapport avec les éventuelles → *charges futures*. Selon la circulaire n° 12 du 8.7.1994 de l'Administration fédérale des contributions, une fondation qui thésaurise n'a pas droit à l'→ *exonération fiscale*, indépendamment de son → *but*.

→ *Obligation de distribution*; → *Utilisation des moyens à brève échéance*

Transparence fonctionnelle Transparence de la fondation qui répond aux « exigences » du public et des → *parties prenantes*. Elle se situe entre l'opacité et la transparence totale.

Troisième secteur → *Secteur non-profit*; → *NPO-Sector*; *Secteur des OBNL*

Trust Le Trust est une relation juridique selon laquelle le constituant (Settlor) transfère la propriété de certaines valeurs patrimoniales à titre fiduciaire à un ou plusieurs autres personnes (Trustees) qui doivent l'administrer et l'utiliser en faveur de certains bénéficiaires (Beneficiaries). Contrairement à la fondation, la propriété appartient au Trustee. Le Trust est une institution juridique très répandue dans les pays du *Common Law*, mais pas codifié en Suisse. Toutefois, les Trusts étrangers sont reconnus en Suisse.

Utilisation des moyens Maniement des ressources qui sont à la disposition d'une fondation en vue de la réalisation de son but.

→ *Utilisation des moyens à brève échéance*

Utilisation des moyens à brève échéance Contrairement au droit allemand, le droit suisse ne contient pas l'obligation « d'utiliser les moyens à brève échéance ». Dans ce domaine aussi, la Suisse compte sur l'autorégulation. Par vocation, les fondations doivent être actives comme entrepreneurs et donc utiliser les

revenus du → *patrimoine de la fondation* et autres ressources disponibles à brève échéance, pour la mise en œuvre du → *but de la fondation*.

→ *Obligation de distribution*; → *Utilisation des moyens*; → *Thésaurisation*

Utilité publique Actes désintéressés destinés à servir les intérêts généraux; la preuve de l'utilité publique est la condition de l'→ *exonération fiscale*.

→ *Fondation d'utilité publique*

Table alphabétique : Où puis-je trouver ... ?

Le renvoi au glossaire des fondations est en *italique*. Les numéros de pages en **caractères gras** renvoient aux passages dans lesquels le mot-clef est spécialement traité. Enfin, le symbole → renvoie à une notion proche.

A

Acte de fondation 26, 30, 32, 35, 36, 37, 38, 48, 135
 Actionnaire, Exercice des droits d' **III**, 112
 Analyse coûts/bénéfices 135
 Asset-Class (→ Placement, catégories) 135, → 136
 Association 24
 Assurance responsabilité civile 45
 Autoévaluation 60, 135
 Autorégulation 5, 136

B

Benchmark 105, 108, 115, 136
 Bénévolat (→ Rémunération) 27, 34, 45, 54, 55, 136
 Bilan 75, 136
 Budget, planification 43, 46, 50, 58, 65, 74, 98, 108
 But de la fondation 25, 136
 – formulation 25, 26, 28
 – irrévocabilité 33
 – modification 26, 30, 97
 – réalisation (mise en œuvre) 16, 24
 – réserve de modification 26

C

Capital (→ Patrimoine) 27, 136, → 155
 Champ d'action (→ Promotion de projet) 65, 73, 89, 129, 160
 Champ d'impact 72
 Charges 137
 – administratives 137
 – de la fondation 137

– de l'exploitation 84, 137
 – de soutien 137
 – du projet soutenu 84, 99, 137
 Charte 35, 36, 37, 138
 Checks and Balances 17, 138
 Circulaire n° 12 34, 162
 Civil Society (→ Société civile) 138, → 160
 Co-affecter, Co-affectation 138
 Code (→ Swiss Foundation Code → Swiss NPO-Code) 5, 38, 39, 44, 70, 138
 Code de conduite (→ Code) 52, 156, 161, 207
 Codex (→ Swiss Foundation Code → Swiss NPO-Code) 138, 207
 Comité 64, 138
 – ad hoc 64
 – compétences 65
 – constitution 64
 – de placement 65, 101, 105, 122
 – des finances 65, 73
 – de soutien 65
 – indépendance des membres du 65
 – nomination et relève 64
 – présidentiel 44, 62, 64, 65
 – spécialisé 64
 – types 64
 Communication 69, 70, 71
 Compliance 42, 45, 103
 Comply or Explain 138
 Comptabilité analytique 84, 98, 139
 Comptes annuels 43, 50, 58, 76, 98, 99
 Conférence suisse des impôts 54

- Conflits d'intérêts (→ Fondateur
 → Indépendance) 60, 78, 128, 139
 – au conseil de fondation
 (→ Conseil de fondation) 67
 – dans l'activité de placements 119
 – dans le processus d'élection 51
 – gestion 66
- Conseil consultatif 78, 79, 139
- Conseil de fondation 40, 42, 139
 – acceptation du mandat 47, 48, 49, 52, 57, 114
 – compétence 47, 50, 52, 54, 56
 – composition 47
 – conflits d'intérêts 67, 96
 – décision 36, 37, 40, 42
 – délégation 45, 62, 79, 100
 – devoirs 42
 – disponibilité 51, 52, 108
 – droit de signature 43
 – durée du mandat 47
 – élection 47
 – fonction 42, 72
 – formation continue 50, 53
 – indépendance 22, 67, 96
 – mode de fonctionnement 58
 – nombre de membres 50, 52
 – obligation de domicile 52
 – période administrative 47, 49
 – président 61
 – procès-verbal 58, 59, 62
 – profil d'exigences 50
 – quorum 48
 – relation avec le conseil de fondation 62, 67
 – relation avec la direction 62
 – relations personnelles 51
 – rémunération 54
 – renouvellement 47
 – responsabilité 18
 – réunions 58, 59, 60, 61, 62
 – révocation 48
 – rôle 42
 – tâches 42
 – taille 43, 49
 – union personnelle avec la direction 74
- Coopération 84, 86, 140
- Cooptation 40, 48, 66
- Corporate Social Responsibility 140, 145
- Coûts 26, 27, 77, 82, 92, 98, 99, 104, 117, 137
 – apparents 117, 118
 – cachés 27
- Critères ESG 111, 115, 120, 121, 122, 140
- D**
- Dealing at Arm's Length 67, 140
- Destinataires (→ Parties prenantes
 → Intermédiaires → Groupes d'intérêts
 → Stakeholder) 69, 70, 86, 91, 92, 93, 141
 – relation avec la fondation 40, 65, 66, 88
- Direction (→ Direction financière
 → Gestion opérationnelle
 → Conseil de fondation) 41, 72, 73, 74, 141
- Directives (→ Règlement) 36, 141
 – de soutien 86, 141
- Distribution (→ Soutien direct du projet)
 41, 142, 152, → 160
- Diversification 96, 104, 109, 112, 142
- Donation 20, 24, 151
- Droit des fondations 45, 104, 126, 142
- E**
- Effet de levier 69
- Efficace, Efficacité (→ Impact) 16, 80, 83, 100, 123, 142
- Efficient, Efficience (→ Impact) 16, 80, 83, 142
- Election
 – critères 47, 48, 51
 – règlement 36, 47

Ethical Code of Conduct (→ Code de conduite) 156

Evaluation (→ Contrat de soutien)

60, 93, 94, 122, 142

Experts externes 50, 58, 60, 64, 65, 79, 94, 95, 100, 122

F

Financement 24, 27, 46, 50, 90, 92

– de départ 143

– de lancement 143

– Initial 143

Finances 40, 95, 96, 97, 98, 99, 105

– direction financière 42, 43

– gestion financière (→ Gestion du patrimoine) 65, 73, 95, 98, 99, → 104

– marché financier, fonctionnement 109, 152

– planification des liquidités 156

Fondateur 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29,

30, 31, 32, 33, 34, 35, 143

– au conseil de fondation 29, 30

– droit d'être entendu 30

– droit d'influence 29, 30

– liberté 20, 29

– rôle 21, 30

– volonté 23

Fondation

– activité opérationnelle 135

– but 16, 25, 28, 30, 35, 42-46, 110, 136

– charte 35, 36, 37, 138

– constitution 20, 21-35, 79, 139

– culture de la 140

– dissolution 33, 85, 130, 141

– documents 33, 35, 36, 37, 38, 39

– durée 23, 24

– entre vifs 25, 127

– flexibilité 25, 35, 74, 115, 116

– gestion 40, 41, 45, 98, 103, 104, 116

– grande 5, 41, 46, 49, 57, 58, 65, 75, 94, 106, 114, 122, 149, 202, → 162

– motifs de la 25, 26

– modification du but 26, 30, 97

– moyenne 41, 46, 49, 202

– nom 29, 91

– organes (→ Conseil consultatif

→ Conseil de fondation → Direction) 67, 74-79, 153

– par disposition pour cause de mort 25, 151

– patrimoine 23-31, 33, 46, 83-85, 95, 102-106, 107-112

– petite 22, 30, 31, 38, 44, 46, 49, 53, 57, 60, 62, 65, 67, 71, 74, 77, 79, 85, 89, 91, 94, 105, 106, 113, 114, 116, 119, 149, → 162

– politique 42, 43, 44, 58, 69, 72, 156

– ressources 33, 46, 80, 83, 84, 85, 90, 93

– siège 32, 33, 34, 36

– statut 123, 126, 132, 160

– statuts 37, 59, 71, 160

– stratégie de la 42-45, 58, 72, 160

– taille 43, 46, 57, 64, 162, 202

– vision 28, 29, 36, 38, 47, 61, 85

Fondation (types) 131, 132

– abritante 143

– à capital consommable 143

– à caractère d'entreprise 144

– à terme 144

– bancaire 144

– classique 144

– collective 144

– collectrice 144

– de droit privé 145

– de droit public 146

– de famille 146

– d'Eglise 145

– d'entreprise 145

– dépendante 147

– de placement 146

- de prévoyance en faveur du personnel 146
 - d'utilité publique 145
 - donatrice 147
 - ecclésiastique (→ Fondation d'Eglise) 147, → 145
 - holding 147
 - inerte 148
 - LPP (→ Fondation de prévoyance en faveur du personnel) 146
 - opérationnelle 129, 135, 148, 156
 - Fonds 24, 99, 102, 103, 110, 115, 118, 121, 122, 128, 129, 149
 - Foundation Governance (→ Gouvernance de Fondation) 15, 40, 149, → 150
 - Frais 26, 27, 34, 44, 57, 77, 83, 120
 - Full Audit (→ Système de contrôle interne (SCI)) 162
 - Fundraising 27, 97, 127
 - Fusion 46, 85, 97, 149
- G**
- Gestion de fortune 149
 - Gestion opérationnelle 49, 62, 63, 72, 73
 - compétences 50, 105
 - droit de signature 74
 - exigences 49, 63
 - Gouvernance (→ Gouvernance de fondations → Foundation Governance) 149
 - Groupes d'intérêts (→ Parties prenantes → Destinataires → Intermédiaires → Stakeholder) 150, → 155
- H**
- Héritier 24
 - Honoraire 150
- I**
- Impôts 32-34, 54
 - assujettissement 34, 131
 - autorités 33, 34
 - déductions 34
 - exonération 32, 33
 - Indépendance 60, 65
 - du conseil de fondation (→ conseil de fondation) 67
 - de la fondation 128
 - dans la gestion de fortune 76, 96, 154
 - Information
 - moyens d' 69, 70, 71
 - obligation d' (des destinataires) 69
 - politique d' 123, 124
 - Innovation 21, 143
 - Intermédiaire (→ Destinataires) 102, 151
 - Investissement axé sur le but 110, 151
 - Investment Controlling 65, 105, 151
 - Issue management 45
- L**
- Legs 127, 151
 - Liquidation 46, 85, 97
- M**
- Management 45, 72, 84
 - Mécénat 152
 - Mission-based Investing (→ Investissement axé sur le but) 152, → 151
- N**
- Notation 152
 - NPO 70, 92, 152
 - NPO-Sector (→ Secteur non-profit) 152
- O**
- Obligations (→ Placements) 109, 113, 114, 115
 - à faible risque 153
 - sans risque 153
 - OBNL 152
 - Outcome 93, 154
 - Output 93, 154

Overhead (→ Charges administratives) **84**, 154, → 137

P

Pacte successoral 25, 154

Partenariat public-privé 157

Parties prenantes (→ Destinataires
→ Intermédiaires → Stakeholder)
155

Patrimoine 155

- gestion **104**, 105, 106, 149
- initial 24
- maintien de la substance 104, **112**, 151
- transfert 46, 85, 97, 138, 151

Placements **100**

- à risque 155
- actifs **114**, 115, 155
- alternatifs 155
- catégories **108**
- comité de (→ Comité) 65, 101, 105, **122**
- critères de **111**
- organisation **100**, 101
- passifs **114**, 115, 155
- politique **96**, 156
- principes **104**
- processus 96, 100, **105**
- règlement (→ Règlement) **100**
- rendement **108**
- rendement escompté 110, 158
- risques des (→ Risque) 108, 159
- standards 156
- stratégie 106, **107**, 108-113
- vérification (→ Investment Controlling) **120**, 121, 122, → 151

Portefeuille (→ Gestion de fortune)

- 114**, 115
- en actions globales 156

Post-affecter, Post-affectation

- (→ Co-affecter, Co-affectation) 27, 30, 156, → 138

Projet

- accompagnement de **90**, 91
- charges **84**, 99, 137
- gestion **90**, 91-94
- risque **87**, 88
- sélection **86**, 87, 88, 89

Projet de soutien **90**, 91

- examen 20
- contrôle de qualité **91**, 92, 93, 94
- impact **87**, **92**, 93, 94
- propre à la fondation **86**, **87**

Programme de soutien 157

R

Rating (→ Notation) 115, 157, → 152

Récusation (→ Conflits d'intérêts) **67**, → 139

Registre du commerce 25, 29, 36, 52, **70**, 157

Règlement **35**, 36

- de placement **100**
- de rémunération et défraiment **57**
- d'élection et de relève **47**
- d'organisation (de gestion) **43**

Rémunération (→ Honoraire → Bénévolat → Conseil de fondation) **54**, 55, 56, 57, 65, 72, 73, 79, 158

Rendement (objectifs de) 96, 105, 107

Réserve de fluctuations des valeurs **112**, 158

Ressources

- efficacité des (→ Impact) **80**, **83**, → 150
- origine 133
- utilisation des **33**, **83**, 84, 85
- à brève échéance **83**
- critères **83**, **84**
- exclusivité **33**

Révision

- ordinaire 75, **76**
- organe de **75**, **76**, 77, 154

– dispense de désigner un organe de 75, 154

Risque

- capacité de 105, 107, **108**, 109, 120
- gestion 45, **103**, 149
- indemnisation du 150
- propension au 96, 105, 107, 108, **109**, 120, 157

S

SCI (→ Système de contrôle interne) 76, 162

Self-Dealing 28, 67, 159

Séparation des pouvoirs (→ Checks and Balances) 17, 74, **115**, → 138

Société civile 18, 43, → 160

Soutien

- accompagnement du projet de 90
- charges de → 137
- comité de 65
- conditions du 90
- contrat de 90
- critères de 70, 88, 89, 90
- décision de 83
- directives de 86, 141
- politique de (→ Politique de la Fondation) 36, 156
- pratique de 81, 86
- prestation de 26, 30, 34, 36, 40, 44, 46, **83**, 90, 108, 156
- priorités (→ Programmes de soutien) 81, 88, 99, 129
- quote-part de 83
- stratégie de (→ Stratégie de la fondation) 81, 82, 84, 159, → 160

Sponsor/Sponsoring 90, 160

Stakeholder (→ Parties prenantes

- Destinataires → Intermédiaires
- Groupes d'intérêts) 61, 160, → 155

Statut d'autonomie de la fondation (→ indépendance) 56, 132

Structure des coûts 26, 27, **99**, 114, 118

Surveillance des fondations

- autorités 32
- compétences 128
- concordat 32, 128, 139, → 161
- examen préalable 36
- relations avec le conseil de fondation 45
- typologie 128

Swiss GAAP RPC 21 98, **99**, 161

Swiss NPO-Code 161

SwissFoundations 5, 105, 162

Système de contrôle interne (SCI) 45, 76, 77, 162

T

Taxe à la valeur ajoutée 90, 91

Thésaurisation 83, 162

Transparence (→ Politique d'information) 71

Troisième secteur (→ NPO-Sector) 43, → 152

Trust 162

U

Utilisation des moyens 163

- à brève échéance 163
- exclusivité 33
- obligation de distribution 153

Utilité publique (→ Rémunération) 33, 84, **126**, 127, 163

Annexes

Réception du Swiss Foundation Code

Le Swiss Foundation Code a été publié en 2005 ; il a été révisé et enrichi d'un commentaire, une première fois, en 2009. Désormais, il existe dans une « 3^e édition » encore plus étendue. L'accueil qu'ont réservé au Code les scientifiques et les praticiens à ce jour, autrement dit sa *réception*, a fait l'objet d'une étude détaillée de Dominique JAKOV et Matthias UHL, tous deux d'éminents juristes.⁴ Les résultats de cette étude sont présentés ci-dessous :

« Aujourd'hui, le Swiss Foundation Code est considéré comme le principal Code de Gouvernance des OBNL (Nonprofit Governance Code) de la Suisse et représente un instrument d'autorégulation établi et renommé sur le plan international. Son *contenu* est principalement taillé sur mesure pour les *fondations donatrices* et constitue tant un outil d'aide à la décision de leurs instances dirigeantes qu'un appel à s'en tenir à une « bonne gestion de la fondation ». Son *cadre réglementaire institutionnel* mise sur les *meilleures pratiques* et ainsi sur une autorégulation volontaire des acteurs. Ses « recommandations », traitent de la constitution, de la conduite, du soutien et des finances et forment en même temps une compilation systématique en matière de transparence, d'équilibre des pouvoirs et d'efficacité. Le Code vise à standardiser la gouvernance des OBNL (Nonprofit Governance), en la forme d'un code de bonne conduite pour toutes les personnes impliquées dans la fondation (et avant tout le conseil de fondation), mais se veut un moyen d'instaurer la confiance plutôt qu'un système de règles à suivre strictement ou qu'un encadrement rigide. Il s'ensuit que, bien que le Code et son commentaire se fondent sur le droit en vigueur, ils doivent être considérés de préférence comme un instrument interdisciplinaire qu'un outil juridique contraignant. Par conséquent, le Code n'a pas valeur de loi. Mais là où celle-ci présente une lacune, il peut contribuer à la combler, car ses recommandations représentent une expérience éprouvée de bonne gouvernance (*Good Governance*) et constituent des lignes directrices pour la mesure des devoirs des personnes impliquées dans la fondation.

Il a été démontré que le caractère de recommandation du Code correspond aux nombreux besoins du secteur des fondations en *liberté de manœuvre* et constitue en même temps, pour les instances dirigeantes, un guide utile pour une conduite moderne de la fondation. En complément aux prescriptions légales et dogmatiques du droit des fondations, le respect du Code permet une gestion de la fondation et une gouvernance de fondation (Foundation Governance) fondamentalement conformes aux devoirs, mais aussi pratiques et flexibles.

4 Dominique JAKOV/Matthias UHL, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, AJP/PJA 2/2015, p. 279-292.

On peut ainsi dire que dans la pratique des fondations, le Code semble avoir été « accueilli ». Bien que, selon une décision publiée de l'*Autorité zurichoise de surveillance*, il ne faut pas accorder une importance considérable au Code, il en ressort tout de même clairement que les recommandations du Code peuvent constituer des bases d'argumentation valables. La *pratique des tribunaux* en témoigne également. Dans sa *jurisprudence*, le *Tribunal administratif fédéral* a également invoqué le Code à plusieurs reprises comme référence pour certaines déclarations relatives à la façon de faire dans la constitution d'une fondation (recommandation 1). Cela démontre que pour ce tribunal, le Code constitue une référence majeure et qu'il est considéré comme une source égale aux commentaires et autres publications scientifiques. Parmi les *tribunaux étrangers*, la Cour suprême du Liechtenstein a cité le Code dans un arrêt de 2009, en jugeant qu'en cas de conflits d'intérêts, le conseil de fondation d'une fondation liechtensteinoise devait tenir compte de la recommandation 11 du Code ; cette jurisprudence remarquable a été approuvée par divers auteurs. Enfin, le Code a également joué un rôle dans la *pratique des initiatives parlementaires*. Dans sa réponse à l'interpellation parlementaire « Statuts des membres des conseils de fondation » (12.4063), le Conseil fédéral s'est référé à la recommandation 7 du Code : au sujet de la thématique controversée qu'est la rémunération des membres du conseil de fondation, le Conseil fédéral a repris la balle jouée par le Swiss Foundation Code, en reconnaissant que selon les circonstances, « une rémunération adéquate peut être versée lorsqu'il s'agit de garantir le professionnalisme de la conduite de la fondation ». Et, lors du classement de la motion Luginbühl (09.3344) intitulée « Fondation. Renforcer l'attractivité de la Suisse », le Conseil fédéral a déclaré, dans son rapport du 27 février 2013, qu'au lieu d'édicter une réglementation légale détaillée, il était préférable de « donner la préséance aux efforts d'autorégulation des fondations » ; il y a mentionné, à titre d'exemple, le Swiss Foundation Code 2009.

Le Code a eu un large écho dans la *doctrine*. Dans une approche systématique, on peut distinguer quatre catégories de publications. La première est celle des contributions dont le Code est le *principal objet*. La deuxième est celle des publications où le Code comme tel et/ou certaines de ses recommandations sont citées dans le *contexte de débats sur la gouvernance*. La troisième catégorie est celle de nombreux articles dans lesquels il est fait référence au Code dans un *contexte scientifique (juridique ou économique)* spécifique. Enfin, sont légion les publications de la quatrième catégorie où il est fait *référence à l'existence du Code* et à son importance dans la thématique d'autorégulation, sans cependant entrer dans les détails de son contenu ou de ses effets. Dans l'ensemble, on constate que le Code contribue à plusieurs égards aux connaissances scientifiques, notamment dès lors qu'on peut en déduire des recommandations concrètes pour la pratique. Ainsi, la boucle est bouclée : il faudrait convenir que dans les discussions scientifiques (juridiques), le Code est une source de référence à la fois pratique et académique, jouissant d'une grande légitimation.

Enfin, en pratique, un grand nombre de fondations consultent le Code, dans leur vie de tous les jours, pour y trouver une aide à la décision. Il importe toutefois de souligner que, pour l'heure, cela se fait de façon relativement « sélective », c'est-à-dire en rapport avec certaines recommandations. Néanmoins, certaines fondations vont jusqu'à intégrer le respect du Code dans l'acte de fondation – ce qui devrait bien entendu se faire dans les limites et les formes juridiquement admissibles.

Dans le cadre d'une vision globale relative au contenu, on peut distinguer trois niveaux principaux dans lesquels le Code est accepté comme une base de référence dans le secteur. Le premier aspect concerne la recommandation 7, relative à la rémunération des membres du conseil de fondation. Le deuxième se rapporte à la recommandation 11 consacrée à la réglementation des conflits d'intérêts. Enfin, au centre du troisième figure la recommandation 21 concernant la stratégie de placements des fondations – une thématique qui gagnera d'autant plus d'importance lorsqu'à l'avenir, des formes modernes de soutien, telles que *Venture Philanthropy*, les investissements lié au but (*Mission-based Investments*) ou les investissements responsables et durables (*Sustainable and Responsible Investments*) seront largement répandues dans le monde des fondations.

Globalement, l'accueil réservé au Code aux différents niveaux (de même que les quelques critiques émises à son égard ou à l'égard de certaines de ses réglementations) démontre que le Swiss Foundation Code est déjà aujourd'hui une référence ou sorte de Benchmark dans la science et la pratique. En considération du développement de la gouvernance des fondations (Foundation Governance) en Suisse ainsi que des autres codes nationaux et internationaux, la conception du Swiss Foundation Code peut être reconnue comme une œuvre de pionnier majeure. Le Code est ainsi sur la bonne voie de devenir une valeur de référence centrale pour les différents acteurs du secteur des OBNL (Non-Profit-Sector). Mais elle offre aujourd'hui déjà une contribution précieuse à la revalorisation de la bonne gouvernance (*Good Governance*) dans le monde des fondations. »

Les codes de gouvernance des fondations en comparaison internationale

Il n'y a pas qu'en Suisse que les efforts sont déployés pour améliorer la gouvernance des fondations. Au niveau international aussi, plusieurs organisations ont élaboré des codes semblables. Le tableau ci-dessous en illustre une sélection ; il n'a donc aucune vocation d'exhaustivité.

La première colonne indique la région ou le pays, la deuxième le nom de l'organisation sous l'égide de laquelle le code a été élaboré, y compris son année de constitution (entre parenthèses). Enfin, la troisième colonne indique le nom du code, l'année de parution de sa version actuelle entre parenthèses, quelques données relatives à sa structure et sa portée ainsi que l'adresse de son site Internet. Le nombre de pages mentionné est celui du noyau du code ; les pages de titre, de table des matières, de glossaires etc. ne sont pas pris en considération.

Exemple de lecture dans la section « Transnational »

Le « European Foundation Centre » a été constitué en 1989. Ce centre a édicté les « EFC Principles of Good Practice ». La version actuelle date de 2014. Le code contient 4 principes et une série de fondamentaux et recommandations. Il comprend six pages et peut être téléchargé sous www.efc.be.

Transnational

Afrique	East Africa Association of Grantmakers (2003)	Code of Ethics , 11 directives, 1 page www.eaag.org
Asie	Asia Pacific Philanthropy Consortium	www.asiapacificphilanthropy.org
Europe	European Foundation Centre EFC (1989)	EFC Principles of Good Practice (2014), 4 principes, des fondamentaux & recommandations, 6 pages www.efc.be
	Donors and Foundations Networks in Europe DAFNE (2006)	www.dafne-online.eu
Monde	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support WINGS (2000)	www.wingsweb.org

Europe

Allemagne	Bundesverband Deutscher Stiftungen (1948)	Grundsätze Guter Stiftungspraxis (2015), 14 principes en 2 domaines thématiques, 3 pages www.stiftungen.org
		Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (2012), 7 Themenbereiche, 5 Seiten www.stiftungen.org
Autriche	Verband Österreichische Privatstiftungen (1997)	www.stiftungsverband.at
Belgique	Réseau Belge de Fondations (2004)	Basisverklaring van het Netwerk Belgische Stichtingen , 6 principes, 1 page www.netwerkstichtingen.be
Bulgarie	Bulgarian Donors Forum (2003)	Code of Ethics of the Bulgarian Donors Forum Association , 3 valeurs fondamentales & 10 principes, 1 page www.dfbulgaria.org
Espagne	Asociación Española de Fundaciones (2003)	Codigo de Buen Gobierno AEF (2009), 40 articles & 9 principes, 23 pages www.fundaciones.org
		Principios (2008), directives en 9 domaines thématiques, 8 pages www.fundaciones.org
Finlande	Council of Finnish Foundations COFF (1970)	Best Practice for Foundations (2006), directives pour 6 domaines thématiques, 7 pages www.saatiopalvelu.fi
France	Centre Français des Fondations (2002)	www.centre-francais-fondations.org
Grande Bretagne	Association of Charitable Foundations (2005)	Drivers and Principles of Good Impact Practice (2013), 4 drivers & 4 principes, 5 pages www.acf.org.uk
		ACF Good Practice Guide for Corporate Foundations (2010), 4 Booklets www.acf.org.uk

(Grande Bretagne)	Community Foundation Network (1991)	www.communityfoundations.org.uk
Hongrie	Hungarian Donors Forum (2006)	www.donorsforum.hu
Irlande	Philanthropy Ireland (1998)	www.philanthropy.ie
Italie	Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (1912)	www.acri.it
Norvège	Stiftelsesforeningen (2003)	www.stiftelsesforeningen.no
Pays Bas	Association of Foundations in the Netherlands (1988)	Code of Conduct (2009), 8 principes, 4 Membership Criteria, 6 recommandations, 4 pages www.verenigingvanfondsen.nl
Pologne	Polish Donors Forum (2004)	Standards of Operation (Donors Forum Standards), 6 Standards, 1 page www.forumdarzyncow.pl
	Academy for the Development of Philanthropy (1998)	Standards of Operation of a Polish Local Philanthropic Organisation (2003), 28 Standards, 1 page www.filantropia.org.pl
Portugal	Centro Português de Fundações (1993)	Código de Boas Práticas de Fundações (2009), Valeurs & 7 principes, 2 pages www.cpf.org.pt
République Tchèque	Czech Donors Forum (1996)	Code of Ethics for Foundations (2004), 14 principes, 2 pages www.donorsforum.cz
		Code of Ethics for Foundations without endowment (2004), 15 principes, 2 pages www.donorsforum.cz
Roumanie	Forumul Donatorilor din România (1999)	www.forumuldonatorilor.ro
Russie	Russia Donors Forum (2002)	Code of Ethics for the Russia Donors Forum (2005), 11 directives en 2 domaines thématiques, 1 page www.donorsforum.ru

Slovaquie	Slovak Donors' Forum (2000)	Donor's Code of Ethics (2005), 4 valeurs fondamentales & 10 principes, 2 pages www.donorsforum.sk
	Association of Slovak Community Foundations (2003)	Standards for Community Foundations in Slovakia (2008), 36 directives en 7 domaines thématiques, 3 pages www.asociaciakns.sk
Suisse	SwissFoundations (2001)	Swiss Foundation Code (2015), 3 principes, 29 recommandations, 110 pages www.swissfoundations.ch
	Verein Swiss NPO-Code (2008)	Swiss NPO-Code (2006), 29 dispositions en 8 domaines thématiques, 14 pages www.swiss-npocode.ch
Turquie	Third Sector Foundation of Turkey (1993)	www.tusev.org.tr
Ukraine	Ukrainian Grant Makers Forum (2005)	Ethics Code , 9 directives, 1 page www.donorsforum.org.ua

Amérique du Nord

Californie	Northern California Grantmakers (1965)	www.ncg.org
Canada	Community Foundations of Canada (1992)	Principles for Community Foundations , 10 principes, 1 page www.cfc-fcc.ca
	Imagine Canada (2005)	Ethical Code Handbook (2011), 33 principes en 3 domaines thématiques, 6 pages Standards Program for Canada's Charities and Nonprofits (2012), 5 domaines thématiques, 73 Standards, 11 pages www.imaginecanada.ca
	Philanthropic Foundations Canada (1999)	Statement of Values and Ethical Principles , 6 principes, 1 page Good Governance. A guide for Canadian Foundations (2013) www.pfc.ca

Illinois	Donors Forum of Chicaco (1974)	Illinois Nonprofit Principles and Best Practices (2008), 10 principes & instruction en 5 domaines thématiques, 7 pages www.donorsforum.org
Minnesota	Minnesota Council on Foundations (1969)	Principles for Grantmakers & Practice Options for Philanthropic Organizations (2009), 8 principes avec recommandations, 25 pages www.mcf.org
New York	Philanthropy New York (1979)	Principles for Good Governance and Ethical Practices , 33 principes avec des explications détaillées en 4 domaines thématiques, 21 pages www.philanthropynewyork.org
USA	Council on Foundations (1949)	www.cof.org
Washington	Washington Regional Association of Grantmakers (1992)	Statement of Principles , 5 principes, 1 page www.washingtongrantmakers.org

Autres pays

Argentine	Grupo de Fundaciones y Empresas (1995)	Valores y Principios Institucionales , 14 principes, 1 page www.gdfe.org.ar
Australie	Philanthropy Australia (1987)	Code of Practice , 3 principes, recommandations en 2 domaines, 3 pages www.philanthropy.org.au
Brésil	Group of Institutes, Foundations and Enterprises (1995)	Code of Ethics , 20 directives en 6 domaines thématiques, 1 page www.gife.org.br
Chine	NPO Information Center & China Youth Development (2008)	China's Public Welfare NPO Guidelines for SelfRegulation , 9 chapitres Foundation Transparency Index online , 60 Indicateurs répartis en 4 catégories ftien.foundationcenter.org.cn
Mexique	Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (1988)	www.cemefi.org

Bibliographie

Commentaires

AEBERSOLD, Thomas, Kommentar zu Art. 80-89a, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 2. Aufl. Zürich: Orell Füssli 2012.

EISENRING, Martin, Kommentar zu Art. 80-89a, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Personen- und Familienrecht inkl. Kindes- und Erwachsenenschutz. Art. 1-456 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 2. Aufl., Zürich u. a.: Schulthess 2012.

GRÜNINGER, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch II. Art. 457-977 ZGB. Art. 1-61 SchlT ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 4. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn, 2011.

GRÜNINGER, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Büchler und Dominique Jakob, Basel: Helbing Lichtenhahn 2012.

GRÜNINGER, Harold, Kommentar zu Art. 80-89a, 335, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch I. Art. 1-456 ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 5. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2014.

GUTZWILLER, Max, Die Stiftungen, in: Schweizerisches Privatrecht. 2. Band: Einleitung und Personenrecht, hrsg. v. Max Gutzwiller, Basel u. a.: Helbing Lichtenhahn 1967.

JAKOB, Dominique, Kommentar zu Art. 80-89a, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Büchler und Dominique Jakob, Basel: Helbing Lichtenhahn 2012.

KÜNZLE, Hans Rainer, Kommentar zu Art. 493, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Erbrecht. Art. 457-640 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 2. Aufl., Zürich u. a.: Schulthess 2012.

RIEMER, Hans Michael, Berner Kommentar. Kommentar zum schweizerischen Privatrecht. Band I: Einleitung und Personenrecht. 3. Abteilung: Die juristischen Personen. 3. Teilband: Die Stiftungen, Systematischer Teil und Kommentar zu Art. 80-89^{bis} ZGB, Bern: Stämpfli 1975, Nachdruck 1981.

RIEMER, Hans Michael, Stämpfli Handkommentar. Vereins- und Stiftungsrecht (Art. 60-89^{bis} ZGB) mit den Allgemeinen Bestimmungen zu den juristischen Personen (Art. 52-59 ZGB), Bern: Stämpfli 2012.

STUDHALTER, Philipp, Kommentar zu Art. 493, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 2. Aufl., Zürich: Orell Füssli 2012.

VEZ, Parisima, Kommentar zu Art. 80-89^{bis}, in: Commentaire Romand. Code Civil I. Art. 1-359 CC, hrsg. v. Pascal Pichonnaz und Bénédict Foëx, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010.

Publications annuelles

RAPPORT sur les fondations en Suisse [depuis 2010], édité par Georg von Schnurbein, Série CEPS Forschung und Praxis, Bâle [depuis 2010; depuis 2011 conjointement avec Beate Eckhardt et Dominique Jakob].

GRÜNINGER, Harold, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich, *successio*, Zeitschrift für Erbrecht [seit 2007].

JAKOB, Dominique u. a., Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen [seit 2007], Buchreihe njus.ch, Bern: Stämpfli [seit 2008].

JAKOB, Dominique, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) [seit 2008].

JAKOB, Dominique, Vereins- und Stiftungsrecht [2008-2012] – Länderbericht Schweiz, in: Non Profit Law Yearbook. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen [2008-2012/2013], hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u. a.: Carl Heymanns [2009-2010] bzw. Hamburg: Bucerius Law School Press [2011-2013].

Gouvernance des fondations (Foundation Governance)

ARNOLD, Arnd, Auf dem Weg zu einer besseren Foundation Governance. Organstruktur, Vergütung, Destinatärsrechte, in: Non Profit Law Yearbook 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 63-80.

BAUR, Dorothea, Corporate Social Responsibility in Non-Profit-Organisationen: notwendig oder überflüssig?, in: Non Profit Law Yearbook 2009. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u. a.: Carl Heymanns 2010, S. 149-165.

BERG, Dieter, Good Governance für Stiftungen, in: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS) 4/2014, S. 182-185.

BÜHLER, Christoph B., Corporate Governance und ihre Regulierung in der Schweiz. Empfehlungen des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» zur Nutzung der Gestaltungsfreiheit des Aktienrechts, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) 2-3/2012, S. 228-245.

COMPARATIVE Corporate Governance of Non-Profit Organizations, hrsg. v. Klaus J. Hopt und Thomas von Hippel, International Corporate Law and Financial Market Regulation, Cambridge : Cambridge University Press 2010.

EGGER, Philipp, Der Swiss Foundation Code – ein Beitrag zur Selbstregulation von Stiftungen, in : Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal : Zerb 2007, S. 53-75.

FISCHER, Alex, Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in : Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, hrsg. v. Ernst A. Kramer et al., Zürich u. a.: Schulthess 2006, S. 645-670.

FÜHRER, Ira/SASSEN, Remmer, Externe Elemente der Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen im internationalen Vergleich. Implikationen aus Österreich und der Schweiz für Reformansätze in Deutschland, in : Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 2/2012, S. 216-236.

GLATTER, Andreas, Unverbindlich, aber ein Gütesiegel. Die Bedeutung des Swiss Foundation Codes für den eidgenössischen Stiftungssektor, in : Die Stiftung Special, Februar 2013, S. 10-11.

HOFSTETTER, Karl, Corporate Governance : Herausforderung für Stiftungen, in : Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 1, Basel : Helbing Lichtenhahn 2004, S. 43-52.

HOFSTETTER, Karl, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014. Grundlagenbericht zur Revision, im Auftrag v. economiesuisse, Zürich 2014.

HOFSTETTER, Karl/SPRECHER, Thomas, Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung, Struktur, Organisation und Führung von schweizerischen Förderstiftungen, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 2, Basel : Helbing Lichtenhahn 2005.

JAKOB, Dominique, Das neue System der Foundation Governance – interne und externe Stiftungsaufsicht im neuen liechtensteinischen Stiftungsrecht, in : Liechtensteinische Juristen-Zeitung (LJZ) 4/2008, S. 83-89.

JAKOB, Dominique/STUDEN, Goran, Foundation Law in Switzerland : Overview and Current Developments in Civil and Tax Law, in : Developments in foundation law in Europe, hrsg. v. Chiara Prele, Ius Gentium : Comparative Perspectives on Law and Justice, Bd. 39, Dordrecht u. a.: Springer 2014, S. 283-314.

JAKOB, Dominique/UHL, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in : Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 2/2015, S. 279-292.

KALSS, Susanne, Der österreichische Corporate Governance-Kodex für Non-Profit-Organisationen, in : Non Profit Law Yearbook 2013/2014, Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und

das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2014, S. 125-161.

KOHL, Helmut, Ein « Foundation Governance Kodex » – ein Gebot der Zeit?, in: Zwischen Markt und Staat, Gedächtnisschrift für Rainer Walz, hrsg. v. Helmut Kohl et al., Köln u. a.: Carl Heymanns 2008, S. 339-351.

KREUTZ, Marcus, Verhaltenskodices als wesentliches Element von Corporate-Governance-Systemen in gemeinnützigen Körperschaften, in: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP) 2/2007, S. 50-54.

KRYZA, Sylvia, Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Magisterarbeit Univ. Wien 2010.

LANGE, Knut Werner, Die Bedeutung institutionenökonomischer Erkenntnisse für das Verständnis von Herrschaft und Kontrolle in der Stiftung, in: Archiv für die civilistische Praxis (AcP) 8/2014, S. 511-541.

LÜCK, Nina, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, Berlin: Uni-Edition 2008.

MEDER, Stephan, Ungeschriebenes « Recht » im transnationalen Raum am Beispiel der Corporate Governance Verhaltenskodices. Stand und Perspektiven, in: Transnationales Recht. Stand und Perspektiven, hrsg. v. Graf-Peter Callies, Tübingen: Mohr Siebeck 2014, S. 257-276.

MEYER, Michael/MAIER, Florentine, Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, S. 9-21.

NONPROFIT-MANAGEMENT. Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor, hrsg. v. Bernd Helmig und Robert Purtschert, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2006.

RIEMER, Hans Michael, Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 22/2006, S. 513-516.

SAENGER, Ingo/VELTMANN, Till, Corporate Governance in Stiftungen, in: Zeitschrift zum Stiftungswesen (ZSt) 3/2005, S. 67-74.

SCHILTKNECHT, Reto, Corporate Governance und Stiftung – Ist das überhaupt ein Thema?, in: Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision (Parlamentarische Initiative Schiesser), hrsg. v. Hans Michael Riemer und Reto Schiltknecht, Bern: Stämpfli 2002, S. 41-57.

SCHÖBEL, Sarah Katharina, Corporate Governance im Stiftungsrecht. Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz und in Deutschland sowie europarechtlicher und internationaler Entwicklungen, Diss., Europäische Hochschulschriften. Reihe 2, Rechtswissenschaft, Bd. 5349, Frankfurt am Main: Lang 2012.

- SCHUBIGER, Benno, Foundation Governance am Beispiel des Swiss Foundation Code, in: Gemeinnützige Stiftungen und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2010, S. 121-150.
- SCHURR, Francesco A., Die Foundation Governance als Schlüsselement im Wettbewerb der Stiftungsrechtsordnungen, in: Die Privatstiftung (PSR) 2/2010, S. 64-72.
- SPRECHER, Thomas, Der erste europäische Code für Förderstiftungen, in: Verbands-Management (VM), Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management Freiburg 1/2006, S. 26-30.
- SPRECHER, Thomas, Der Swiss Foundation Code, in: Anwaltsrevue, Praxismagazin des Schweizerischen Anwaltsverbandes 1/2006, S. 13-15.
- SPRECHER, Thomas, Foundation Governance in Switzerland, in: Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations, hrsg. v. Klaus J. Hopt und Thomas von Hippel, International Corporate Law and Financial Market Regulation, Cambridge: Cambridge University Press 2010, S. 815-828.
- SPRECHER, Thomas, Switzerland: the Swiss Foundation Code 2009 – from corporate governance to foundation governance, in: Trusts & Trustees 6/2010, S. 523-532.
- SPRECHER, Thomas, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: Jusletter v. 27.4.2010.
- SPRECHER, Thomas/EGGER, Philipp/JANSSEN, Martin, Der Swiss Foundation Code 2009, in: Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2008, S. 28-29.
- SPRECHER, Thomas/EGGER, Philipp/JANSSEN, Martin, Swiss Foundation Code 2009, mit Kommentar, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel: Helbing Lichtenhahn 2009.
- SWISS NPO-Code. Corporate Governance Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, swiss-npocode.ch, hrsg. v. Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke, 2006.
- THEN, Volker, Non-profit Corporate Governance in Europa – Regulierung oder Selbstregulierung, in: Non Profit Law Yearbook 2006. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer W. Walz et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u. a.: Carl Heymanns 2007, S. 123-137.
- TORGGLER, Ulrich, Rechtsvergleichende Anmerkungen zur liechtensteinischen Foundation Governance, in: Das neue liechtensteinische Stiftungsrecht – Anwendung, Auslegung und Alternativen, Zürich u. a.: Schulthess 2012, S. 87-91.
- TRACHSEL, Janine, Diversity und Foundation Governance bei Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen, Konzeptionelle Grundlagen – Empirie – Gestaltungsempfehlungen, Masterarbeit Universität Bern 2009.

VAN VEEN, Wino J.M., Corporate Governance for Non-Profit-Organisations. A Legal Approach, in: Zwischen Markt und Staat. Gedächtnisschrift für Rainer Walz, Köln u. a.: Carl Heymanns 2008, S. 757-768.

VEZ, Parisima, Der « Swiss Foundation Code 2009 », in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 28-29.

VON REDING BIBEREGG, Sandra Martina, Foundation Governance bei Förderstiftungen in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung der neuen Richtlinien von Swiss GAAP FER 21, Diss. St. Gallen 2010.

VON SCHNURBEIN, Georg, Governance und Management von Förderstiftungen in Deutschland und in der Schweiz, in: Non Profit Law Yearbook 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 1-15.

VON SCHNURBEIN, Georg, Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden, Bern: Haupt 2008.

VON SCHNURBEIN, Georg/FRITZ, Tizian, Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 1/2012, S. 61-75.

VON SCHNURBEIN, Georg/STÖCKLI, Sabrina, Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz. Eine komparative Inhaltsanalyse, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 6/2010, S. 495-511.

VON SCHNURBEIN, Georg/STÖCKLI, Sabrina, The Codification of Nonprofit Governance – A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in: Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organisations, hrsg. v. Luca Gnan et al., Studies in Public and Non-Profit Governance, Bd. 1, Bingley: Emerald Group Publishing 2013, S. 179-202.

ZURKINDEN, Linda, Foundation Governance. Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz, in: Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 1/2006, Rote Seiten.

Autres sources

ARTER, Oliver, Sorgfalt bei der Vermögensverwaltung durch Banken, in: Innovatives Recht. Festschrift für Ivo Schwander, hrsg. v. Franco Lorandi und Daniel Staehelin, Zürich u. a.: Dike 2011, S. 257-274.

BAUMANN LORANT, Roman, Annahme von Spenden durch Stiftungen – Gefahr der Geldwäscherei?, Verbands-Management (VM), Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 3/2012, S. 40-47.

- BAUMANN LORANT, Roman, Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen. Revolution oder Evolution ?, in : Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2014, S. 883-889.
- BAUMANN LORANT, Roman, Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Diss., Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 214, Zürich u. a.: Schulthess 2009.
- BAUMANN LORANT, Roman, Honorierung von Stiftungsräten. Angemessene und formalisierte Honorare sind zuzulassen, in : Jusletter v. 9.8.2010.
- BAUMANN LORANT, Roman, Les conseils de fondation doivent-ils contracter une assurance ? , dans : Rapport sur les fondations en Suisse 2014, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Volume 12, Bâle 2014, S. 18-19.
- BLATTER, Werner, Venture- oder Risikophilanthropie in der Schweiz – Eine praxisbezogene Bestandsaufnahme, in : Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, hrsg. v. Philipp Hoelscher et al., Maecenata Schriften, Bd. 7, Stuttgart: Lucius & Lucius 2010, S. 159-168.
- BLICKENSTORFER, Martin, Moderat honorierte Stiftungsräte, Verbands-Management (VM), Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 2/2008, S. 44-53.
- BORTOLUZZI DUBACH, Elisa, Stiftungen. Der Leitfaden für Gesuchsteller, 2. Aufl., Frauenfeld : Huber 2011.
- BORTOLUZZI DUBACH, Elisa, Was Förderer unterscheidet. Vom Geheimnis erfolgreicher Mittelbeschaffer, in : Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 4/2008, S. 18-19.
- BRANDENBERGER, Michael, Controlling : Wirkungsvolle Überwachung der Anlagetätigkeit einer Stiftung, in : Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern : Stämpfli 2010, S. 113-122.
- BROCKHOFF, Klaus, Stiftungen als Innovatoren, in : Non Profit Law Yearbook 2007. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u. a.: Carl Heymanns 2008, S. 21-43.
- BRÖMMLING, Ulrich, Kommunikation für gemeinnützige Stiftungen – tue Gutes und rede darüber, aber richtig!, in : Gemeinnützige Stiftungen und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2010, S. 99-120.
- BURKART, Thierry/KIESER, Hannes, Die Verantwortlichkeit des Stiftungsrats. Die vertragliche und ausservertragliche Haftung des Stiftungsrats nach schweizerischem Recht, in : Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, S. 209-214.
- BURLA, Stephan, Dachstiftungen und andere Kooperationsmöglichkeiten, in : Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg.

- v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 111-125.
- BURLA, Stephan, Muss es denn eine selbständige Stiftung sein?, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 34-35.
- BURLA, Stephan, Nachfolgeregelung in Stiftungsräten – Ein Tabuthema?, in: Private 4/2012, S. 32-33.
- BUSS, Peter, Externe Mandate im Fundraising, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 45-62.
- CHENG, Willie, Wie Non-Profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren, in: Schweizer Monatshefte 988/2011, S. 57 f.
- EBERLE, Reto, «Tue Gutes und berichte darüber» oder wie durch (freiwillige) Transparenz vertrauen geschaffen wird, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 57-66.
- EBERLE, Reto/EGELI, Derya, Revision von Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen, Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 63-73.
- EBERLE, Reto/ZÖBELI, Daniel, Rechnungslegung für NPO nach Überarbeitung von Swiss GAAP FER 21. Vorgeschlagene Änderungen und Schnittstelle zum neuen Rechnungslegungsrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 8/2014, S. 626-629.
- ECKHARDT, Beate, Was Daten für den Sektor tun können. Ein Plädoyer für mehr Transparenz in der Schweizer Stiftungsarbeit, in: Die Stiftung Special, Februar 2013, S. 20-21.
- ECKHARDT, Beate/VON ORELLI, Lukas, Bei Provisionen hört die Freundschaft auf. Wie Stiftungen die Rückzahlung von Retrozessionen geltend machen können, in: Die Stiftung Special, November 2013, S. 14-15.
- EGGER, Philipp, Krise als Chance. Förderstiftungen am Wendepunkt, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 93-109.
- EGGER, Philipp, Vom glücklichen Umgang mit philanthropischen Tücken, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 20-22.
- EXTERNE Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013.

FELLMANN, Primus, NPO-Audits aus Sicht der Revisionspraxis, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 181-192.

FERRARI-VISCA, Bruno, Stiftungsaufsicht, Rolle und Aufgaben in der Schweiz, in: Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 4/2008, S. 30-31.

FONDATION 1796. Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse – Pour une coopération accrue et une meilleure reconnaissance du secteur philanthropique, publié par. Fondation 1796 Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, Genève 2010.

FORSTINGER, Christine M./WAGNER, Alexander F., Der (Mehr-)Wert von Wert(e) orientierter Philanthropie. Konzepte und praktische Überlegungen, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 12/2011, S. 1024-1029.

FRTZ, Tizian/VON SCHNURBEIN, Georg, Mission Related Investing bei Schweizer Förderstiftungen, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 161-171.

GANTENBEIN, Pascal, Besser auf Immobilien gebaut?. Bedeutung und Grenzen von Immobilienanlagen für Stiftungsportfolios, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 149-160.

GEINOZ, François, Zustiften statt Stiften, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 61-69.

GRÜNINGER, Harold, Innovative Vermögensbewirtschaftung im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Venture Philanthropy, Social Business, Mission Base Investments zwischen Vision und Haftung, in: Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemässes rechtliches Umfeld, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 37-73.

GRÜNINGER, Harold, Unternehmensstiftung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht V, hrsg. v. Peter V. Kunz et al., Bern: Stämpfli 2010, S. 19-43.

HANDBUCH der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, hrsg. v. Ruth Simsa et al., 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel 2013.

HANDBUCH Stiftungsmanagement, hrsg. v. Katharina Müller, Wien: Verlag Österreich 2014.

HANDSCHIN, Lukas/WIDMER, Daniel, Spezifische Probleme der Revision von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe

- SwissFoundations, *Foundation Governance*, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 149-179.
- HELMIG, Bernd/BOENIGK Silke, *Nonprofit Management*, München: Vahlen 2012.
- HERTIG, David/VON SCHNURBEIN, Georg, *Die Vermögensverwaltung gemeinnütziger Stiftungen. State of the Art?*, hrsg. v. Globalance AG und Centre for Philanthropy Studies, Basel 2013.
- HERZOG, Michael, *Gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen. Erfahrungen aus der Einführung von Swiss GAAP FER 21*, in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 5/2008, S. 383-389.
- HUNZIKER, Stefan/GWERDER, Lothar/SUTTER, Emilio, *Interne Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. IKS-Reifegrade und -Wirkungsbereiche bei NPO sowie Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen*, in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 6-7/2012, S. 419-425.
- HÜRZELER, Marc, *Neue Regelungen über die Anlagestiftungen (Investmentstiftungen)*, in: *Haftung und Versicherung (HAVE)* 3/2012, S. 335-336.
- IMBERT, David/KNOEPFEL, Ivo, *360-degrees for Mission. How leading European foundations use their investments to support their mission and the greater good*, Stockholm 2011.
- INNOVATION statt Stagnation. *Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien*, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, *Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance*, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013.
- ENTRETIEN avec Parisima Vez « Sous la loupe : les petites fondations et leurs exigences spécifiques », dans : *Rapport sur les fondations en Suisse 2014*, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS *Forschung und Praxis*, volume 12, Bâle 2014, p. 36-37.
- JAKOB, Dominique, *Das Stiftungsrecht der Schweiz im Europa des dritten Jahrtausends*, in: *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 22/2008, S. 533-542.
- JAKOB, Dominique, *Ein Stiftungsbegriff für die Schweiz*, in: *Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR)* 2/2013, Bd. II, S. 185-340.
- JAKOB, Dominique, *Kurzbericht zur Studie «Stärkung der Philanthropie in der Schweiz»*, in: *Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR)* 3/2010, S. 78-79.
- JAKOB, Dominique, *Schutz der Stiftung. Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen*, *Habil., Jus Privatum, Beiträge zum Privatrecht*, Bd. III, Tübingen: Mohr Siebeck 2006.
- JAKOB, Dominique/PICHT, Peter, *Responsible Investments by Foundations from a Legal Perspective*, in: *International Journal of Not-for-Profit Law (IJNL)*, 1/2013, S. 53-67; gekürzt: *Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective*, in: *successio*, *Zeitschrift für Erbrecht* 1/2013, S. 82-84; sowie: *Vom Stiftungszweck zur Anlagestrategie. Stiftungsrechtliche Überlegungen zu nach-*

haltigen und verantwortlichen Investitionen von Stiftungen, in: *Stiftung&Sponsoring*, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2012, S. 26-28.

JAKOB, Dominique/STUDEN, Goran, Zwischen Freiheit und Verantwortung. Rechte und Pflichten eines Schweizer Stifters, in: *Die Stiftung Special*, Februar 2013, S. 40-42.

JAKOB, Dominique/UHL, Matthias, Kooperieren in unbekanntem Gelände. Was setzt eine internationale Zusammenarbeit voraus und in welchen rechtlichen Bahnen verläuft sie?, in: *Die Stiftung Special*, November 2013, S. 12-13.

JANSSEN, Martin C., Die Krise der Finanzmärkte – ein déjà-vu?, in: *Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien*, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 3-18.

JANSSEN, Martin, Anforderungen professioneller Investoren an die Kapitalmärkte, in: *Finanzmärkte. Effizienz und Sicherheit*, Zürich u. a.: Schulthess 2007, S. 41-50.

JANSSEN, Martin, Tips fürs Anlegen, in: *Schweizer Monatshefte* 977/2010, S. 36-37.

JURIUS, Keine Besteuerung von juristischen Personen mit ideellen Zwecken, in: *Jusletter* v. 16.6.2014.

KNÖPFEL, Ivo, Impact Investments pour les fondations – plus qu'une tendance?, dans: *Rapport sur les fondations en Suisse 2012*, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, volume 6, Bâle 2012, p. 32-34.

KOCHER, Markus/ZEUGIN, Roger, Rechnungslegung und das interne Kontrollsystem für klassische Stiftungen, in: *Rechnungslegung und Controlling für Pensionskassen und klassische Stiftungen*, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 2, Bern: Stämpfli 2008, S. 55-94.

KOLLER, Thomas, Die Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit in der neueren Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesgerichts, in: *Non Profit Law Yearbook*, 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 175-187.

KOLLER, Thomas, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht in der Schweiz, in: *Spenden und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa. Rechtsvergleichende, rechtsdogmatische, ökonomische soziologische Untersuchungen*, hrsg. v. Rainer W. Walz et al., Tübingen: Mohr Siebeck 2007, S. 441-482.

KOSS, Claus, Notwendigkeit und Gestaltung der Rechnungslegung von Stiftungen, in: *Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis*, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 15-33.

- KRAUSS, Lydia, Vermögensanlagen und Anlagevorschriften von klassischen Stiftungen, in: Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern: Stämpfli 2010, S. 41-111.
- KRAUSS, Lydia/ZÖBELI, Daniel, Zweckgebundene Mittel einer Stiftung, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 67-79.
- LANG, Niklas/Schnieper, Peppi, Professionelles Management von Stiftungen. Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2007.
- LANG, Niklas/SCHNIEPER, Peppi/RÜEGG-STÜRM, Johannes, Gutes tun – aber wie?. Ansätze für ein professionelles Stiftungsmanagement, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 77-117.
- LANTER, Marco, Aufgaben und Verantwortlichkeit in der Stiftung, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, H. 6, Basel u. a.: Helbing Lichtenhahn 1998.
- LANTER, Marco, Die Verantwortlichkeit von Stiftungsorganen. Die zivilrechtliche Haftung von Organpersonen mit Verwaltungs- und Aufsichtsaufgaben in privatrechtlichen Stiftungen unter Berücksichtigung der Vorschriften des BVG, Diss., Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 41, Zürich: Schulthess 2004.
- LEUTERT, Rolf, Controlling für klassische Stiftungen, in: Rechnungslegung und Controlling für Pensionskassen und klassische Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 2, Bern 2008, S. 95-123.
- LICHTSTEINER, Hans/GALLATI, Simone, Finanzmanagement in Nonprofit-Organisationen. Entwicklungsstand in der Schweiz, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 6-7/2010, S. 368-373.
- LICHTSTEINER, Hans/LUTZ, Vanessa, Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten in der Schweiz, VMI Forschungsreihe, Bd. 4, Fribourg 2008.
- MATUSZEK, Georg, Management der Nachhaltigkeit, Wiesbaden: Springer Gabler 2013.
- MEDER, Stephan, Der Stifterwille im Spannungsfeld von privatautonomer Gestaltungsfreiheit und staatlicher Kontrolle. Hat Savigny eine obrigkeitliche Sicht des Stiftungsrechts?, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 81-101.

MEYER, Beatrice et al., Rechnungslegung sozialer Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Untersuchungsergebnisse, Empfehlungen, Schriftenreihe Managementwissen für die Praxis, Bd. 5, Zürich u. a.: Schulthess 2011.

MEYER, Beatrice/KÜHNIS, Norbert/ZÖBELI, Daniel, Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Ergebnisse einer empirischen Studie (2. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2011, S. 833-835.

MEYER, Beatrice/PASSARDI, Marco/ZÖBELI, Daniel, Studie zur Rechnungslegung und Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Gesetzliche Grundlagen und Rechnungslegungsnormen (1. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 9/2011, S. 698-702.

MEYER, Beatrice/ZUPAN, Luka, Einführung und Anwendung eines internen Kontrollsystems (IKS) in Förderstiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel 2011, S. 81-104.

MEYER, Michael/LEITNER, Johannes, Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören, in: Professionalisierung im Nonprofit Management. Soziale Investitionen, hrsg. v. Andreas Langer und Andreas Schröer, Wiesbaden: VS 2011, S. 87-104.

MONTSERAT, Jordi, Kooperationen: mehr als gemeinsame Finanzierung, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 40.

MÜLLER, Kaspar, Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2009, S. 202-207.

MÜLLER, Kaspar/ZÖBELI, Daniel, Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen. Eine Situationsanalyse und Diskussionsgrundlage, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 5, Basel 2012.

MÜLLER, Kaspar/ZÖBELI, Daniel, Faut-il rémunérer les membres des conseils de fondation? , dans: Rapport sur les fondations en Suisse 2012, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, volume 6, Bâle 2012, p. 35-36.

MÜLLER-MÖHL, Carolina, Swiss Giving Pledge!? Gesellschaftliches Engagement aus Unternehmenssicht – eine Schweizer Standortanalyse, in: Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemäßes rechtliches Umfeld, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 75-82.

NEUBERT, Luzius, Interessenkonflikte, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel, S. 5-8.

NEUBERT, Luzius, Schwankende Anlageerträge und wie Förderstiftungen damit umgehen, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe

SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel : Helbing Lichtenhahn 2013, S. 19-35.

NEUBERT, Luzius, Vermögensverwaltung, in : Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten ?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 23-43.

NEUBERT, Luzius/ZÖBELI, Daniel, Vermögensanlagen : Rechnungslegung und Reporting, in : Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel : Helbing Lichtenhahn 2011, S. 105-125.

OTT, Claus, Kontrolle und Transparenz von Nonprofit-Organisationen, in : Zwischen Markt und Staat, Gedächtnisschrift für Rainer Walz, hrsg. v. Helmut Kohl, Köln u. a.: Carl Heymanns 2008, S. 505-526.

PANSE, Reinhard/BÄR, Katja, Strategische Vermögensanlage von Stiftungen, in : Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal : Zerb 2007, S. 119-136.

PIETROPAOLO, Raffaello S./GIESBRECHT, Nicole, Sind Non-Profit-Organisationen unternehmerisch tätig ? Oder doch nicht ?, in : Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, S. 235-239.

PURTSCHERT, Robert, Visions and Roles of Foundations in Europe : Länderstudie Schweiz, in : Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln, hrsg. v. Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd.1, Basel : Helbing Lichtenhahn 2004, S.53-63.

RAUTENSTRAUCH, Thomas, Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen : Grundlagen und Zusammenhänge, in : Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel : Helbing Lichtenhahn, S. 35-55.

RAWERT, Peter, Die Zustiftung – Zugleich ein Beitrag zur Lehre vom funktionalen Stiftungsbegriff, in : Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel : Helbing Lichtenhahn 2010, S. 23-36.

RAWERT, Peter, Stifterwille und Privatautonomie, in : Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern : Stämpfli 2014, S. 103-123.

REBORD, Jean-Yves/KLUNGE, Olivier, Entrée en vigueur de l'ordonnance sur les fondations de placement et modification de la réglementation sur les placements collectifs de capitaux, quelle application du principe « same business, same risks,

same rules» pour les placements collectifs immobiliers ?, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 4/2013, S. 275-291.

RECHNUNGSLEGUNG und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

REHBINDER, Manfred, Zur Einführung: Der Wille im Recht, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 9-17.

RENNINGER, Suzann-Viola, Gutes besser tun, Trends im Schweizer Stiftungswesen, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 19.

RICHTER, Andreas, Gebot der zeitnahen Mittelverwendung oder Ausschüttungsgebot, in: Zwischen Markt und Staat, Gedächtnisschrift für Rainer Walz, hrsg. von Helmut Kohl et al., Köln u. a.: Carl Heymanns 2008, S. 559-569.

RIESEN, Lukas/NEUBERT, Luzius, Das I X I des Mission Investing, in: Die Stiftung Special, November 2014, S. 56-57.

RITTMAYER, Florian trifft Thierry Lombard, Säen und ernten, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 50-54 [französische Fassung: Semer et moissonner, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 12-16].

RÖLLIN, Andrea G., Kirchliche Stiftungen. Im Besonderen die privatrechtlichen im Sinne von Art. 87 i. V. m. Art. 80 ff. ZGB. Rechtslage und Rechtswirklichkeit unter Berücksichtigung des historischen Hintergrundes sowie historischer kirchlicher Stiftungen, Diss. Zürich u. a.: Dike 2010.

Roos, Dominik, Vermögensanlagen von Stiftungen: Ein Praxisbeispiel, in: Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern: Stämpfli 2010, S. 123-141.

RUGGLI-WÜEST, Christina, Neue Aufsichtsorganisation aufgrund der Strukturreform. Umsetzung aus der Sicht einer betroffenen Aufsichtsbehörde, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 5/2011, S. 360-364.

RUMO-JUNGO, Alexandra/HÜRLIMANN-KAUP, Bettina/KRAPF, Markus, Kapitalisierungen im Zivilrecht, in: Zeitschrift des bernischen Juristenvereins (ZBJV) 9/2004, S. 545-597.

SAUTER, Roland, Neue Swiss GAAP FER 26 für Vorsorgeeinrichtungen. Frühere Anwendung empfohlen, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 3/2014, S. 154-158.

SCHAEFFERS, Kevin, Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftliches Beratungskonzept, Diss., St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 46, Bern: Haupt 2014.

SCHEU, René spricht mit Helmut Anheier, Geben und bewegen, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 40-43 [französische Fassung: Donner et faire bouger les choses, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 4-6].

SCHEU, René trifft Antonia Jann, Treuhänder der Allgemeinheit, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 58-60 [französische Fassung: Administrateurs du bien public, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 20-22].

SCHMID, Dominik, Rechtliche Grundlagen der Vermögensverwaltung. Eine Untersuchung zur Bedeutung der Begriffe « Verwaltung » und « Vermögen » im schweizerischen Privatrecht, Diss., Abhandlungen zum schweizerischen Recht, Bd. 790, Bern: Stämpfli 2013.

SCHMID, Roger, Die Unternehmensstiftung im geltenden Recht, im Vorentwurf zur Revision des Stiftungsrechts und im Rechtsvergleich, Diss., Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Bd. 181, Zürich: Schulthess 1997.

SCHÖNENBERG, Daniela, Anwaltliche Tätigkeiten, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 75-81.

SCHÖNENBERG, Daniela, Venture Philanthropie – Haftung von Stiftungen für Strategieberatung am Beispiel des Schweizer Rechts, in: Non Profit Law Yearbook 2010/2011. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2011, S. 137-158.

SCHÖNENBERG, Daniela, Venture Philanthropie in Europa – Unternehmerische Stiftungstätigkeit der neuen Generation, in: Der Generationenwechsel in der Stiftungslandschaft, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2012, S. 95-120.

SCHÖNENBERG, Daniela, Venture Philanthropie. Zulässigkeit und haftungsrechtliche Konsequenzen für Schweizer Stiftungen und deren Organe, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 2, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

SCHÖNENBERG, Daniela/VON SCHNURBEIN, Georg, Was macht die Attraktivität eines Stiftungsstandorts aus?, in: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZstV) 3/2011, S. 87-94.

SPIELVOGEL, Christina, Die schweizerische und österreichische Privatstiftung im Vergleich, Diss., Dissertationen der Universität Wien, Bd. 53, Wien: WUV 1998.

SPRECHER, Thomas, Anstiftung zum Geben, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 45-49 [französische Fassung: Inciter au don, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 7-11].

SPRECHER, Thomas, Die Dachstiftung – eine Skizze, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 51-60.

SPRECHER, Thomas, Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts. Revision vom 8. Oktober 2004, in Kraft ab 1. Januar 2006, Zürich u. a.: Schulthess 2006.

SPRECHER, Thomas, Die Rolle des Beraters – oder : Wie kommt der Stifterwille in das Stiftungsgeschäft ?, in : Der Stifterwille : Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern : Stämpfli 2014, S. 175-198.

SPRECHER, Thomas, Die Stiftung als Investorin, in : Innovatives Recht. Festschrift für Ivo Schwander, hrsg. v. Franco Lorandi und Daniel Staehelin, Zürich u. a.: Dike 2011, S. 191-208.

SPRECHER, Thomas, Die Verbrauchsstiftung und andere Möglichkeiten der Stiftungsgestaltung, in : Jusletter v. 31.5.2010 [gekürzt : Lasst uns Spass haben, solange wir leben, in : Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 38-39].

SPRECHER, Thomas, How foundations can achieve more with their money, in : Trusts & Trustees 6/2012, S. 491-495.

SPRECHER, Thomas, Stiftung und Konkurs, in : Schweizerisches und internationales Zwangsvollstreckungsrecht. Festschrift für Karl Spühler zum 70. Geburtstag, hrsg. v. Hans Michael Riemer et al., Zürich u. a.: Schulthess 2005, S. 367-396.

SPRECHER, Thomas, Switzerland : the umbrella foundation – an outline, in : Trusts & Trustees 6/2011, S. 630-637.

SPRECHER, Thomas, Verantwortliche Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in : Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) III (2015) Nr. 9, S. 221-228.

SPRECHER, Thomas, Vertragsgestaltung im Stiftungsrecht : Zuwendungsverträge, unselbständige Stiftungen, Kooperationsvereinbarungen, in : Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemäßes rechtliches Umfeld, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basel : Helbing Lichtenhahn 2013, S. 85-115.

SPRECHER, Thomas, Traitement fiscal de nouveaux modèles de soutien et de financement, dans : Rapport sur les fondations en Suisse 2013, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Recherche und Praxis, volume 8, Bâle 2013, p. 19-23.

SPRECHER, Thomas, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, in : Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 18/2010, S. 425-433 ; sowie in : Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel : Helbing Lichtenhahn 2013, S. 127-148.

SPRECHER, Thomas, Zweckbezogene und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in : Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) III (2015) Nr. 10, S. 249-262.

SPRECHER, Thomas/STUDEN, Goran, Kooperationen unter einem Dach – zur Funktionsweise der Dachstiftung, in : successio, Zeitschrift für Erbrecht 1/2014, S. 36-53.

SPRECHER, Thomas/von Salis-Lütolf, Ulysses, Länderbericht Schweiz, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 1323-1378.

SPRECHER, Thomas/VON SALIS, Ulysses, Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess 1999.

STAUB-BISANG, Mirjam, Nachhaltige Anlagen für institutionelle Investoren. Einführung und Überblick mit Fachbeiträgen und Praxisbeispielen, Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung 2011.

STIFTUNG und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz. Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 3, Basel: Helbing Lichtenhahn 2006.

STIFTUNGEN in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, hrsg. v. Rupert Graf Strachwitz und Florian Mercker, Berlin: Duncker & Humblot 2005.

STIFTUNGSPARADIES Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln, hrsg. v. Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2004.

STUDEN, Goran, Fondations abritantes, entre désir et réalité, dans: Rapport sur les fondations en Suisse 2013, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, volume 8, Bâle 2013, p. 17-18.

STUDEN, Goran, Dachstiftungsmodelle – Dogmatik, Möglichkeiten und Grenzen, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 37-50.

STUDEN, Goran, Die Dachstiftung. Das Tragen und Verwalten von Unterstiftungen unter dem Dach einer selbständigen Stiftung, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 3, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

TABET, Habib, La situation juridique des bénéficiaires de la fondation, Diss., Collection Quater, Bd. 16, Lausanne: Editions Bis et Ter 2006.

TEITLER-FEINBERG, Evelyn/ZÖBELI, Daniel, Droht den Nonprofit-Organisationen ein dualer Abschluss?. Kompatibilität von Swiss GAAP FER 21 und Kern-FER mit dem revidierten Rechnungslegungsrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 1-2/2014, S. 18-24.

TIMMER, Karsten, Motive, Erfahrungen und Ziele von Stiftern, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 1-20.

UEKERMANN, Jan, Haben wir die richtigen Stiftungsräte?, in: Fundraiser-Magazin 3/2014, S. 72-73.

UTTINGER, Laurence/ULMER, Aline, Die Anlagestiftung, in : Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 11/2012, S. 1515-1522.

VEZ, Parisima, La fondation : lacunes et droit désirable. Une analyse critique et systématique des articles 80 à 89 CC, Diss., Abhandlungen zum Schweizerischen Recht, Bd. 687, Bern : Stämpfli 2004.

VEZ, Parisima, Les sous-ensembles flous de la fondation, in : Une empreinte sur le Code civil. Mélanges en l'honneur de Paul-Henri Steinauer, hrsg. v. Alexandra Rumo-Jungo et al., Bern : Stämpfli 2013, S. 145-155.

VEZ, Parisima, Surveillance étatique et autorégulation des fondations classiques, in : Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR) 2/2013, Bd. II, S. 341-411.

VEZ, Parisima, Thesen zu einem neuen Stiftungsverständnis, in : Zeitschrift des bernischen Juristenvereins (ZBJV) 4/2007, S. 229-247.

VON ORELLI, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, in : Der Stifterwille : Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern : Stämpfli 2014, S. 125-151.

VON SCHNURBEIN, Georg, Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance, in : Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, S. 50-61.

VON SCHNURBEIN, Georg, Die ewige Stiftung oder die empirische Suche nach einem Ideal, in : Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel : Helbing Lichtenhahn 2013, S. 79-89.

VON SCHNURBEIN, Georg, Die gemeinnützige Stiftung als neuer Wirtschaftsfaktor, in : Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a. : Schulthess 2010, S. 7-27.

VON SCHNURBEIN, Georg, Dilemma zwischen Auftrag und Management, in : Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 26-27.

VON SCHNURBEIN, Georg, Motivationen zur Stiftungsgründung, in : Der Stifterwille : Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern : Stämpfli 2014, S. 19-31.

VON SCHNURBEIN, Georg, Sous la loupe : les petites fondations et leurs exigences spécifiques : Dix thèses relatives à l'efficacité des petites fondations., dans : Rapport sur les fondations en Suisse 2014, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, volume 12, Bâle 2014, S. 33-35.

VON SCHNURBEIN, Georg, Un marché aux puces ? Non, une force créatrice !, dans : Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 17-19 [en allemand : Trödelmarkt ? Gestaltende Kraft !, in : Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 55-57 :].

- VON SCHNURBEIN, Georg/BETHMANN, Steffen, Philanthropie in der Schweiz, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 1, Basel 2010.
- VON SCHNURBEIN, Georg/FRITZ, Tizian M., Folgen auf Worte auch Taten?. Die praktische Umsetzung von zweckbezogenen Anlagen in der Schweiz und in Deutschland, in: Die Stiftung Special, November 2013, S. 58-59.
- VON SCHNURBEIN, Georg/TIMMER, Karsten, Die Förderstiftung. Strategie – Führung – Management, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 7, 2. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2015.
- VYSLOZIL, Wilfried/SENSBURG, Ulla, Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und gemeinnützigem Tun, in: Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2010, S. 151-165.
- WEBER, Melinda/VOIGT DE OLIVIERA, Sascha/BECKER, Alexander, « Mission Investing » – Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, in: Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 3/2012, S. 115-120.
- WUFFLI, Peter, KIRCHSCHLÄGER, Andreas, Ethisch fundierte, unternehmerische Philanthropie, in: Management – eine gesellschaftliche Aufgabe, hrsg. v. Sascha Spoun und Timo Meinhardt, Baden-Baden: Nomos 2010, S. 213-248.
- ZEITER, Alexandra, Die Erbstiftung (Art. 493 ZGB), Diss., Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz, Bd. 203, Fribourg: Universitätsverlag Freiburg Schweiz 2001.
- ZÖBELI, Daniel, Bezahlte Mandatsvergabe an die obersten Leitungsorgane, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?. hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 19-21.
- ZÖBELI, Daniel, Gesetzliche Bestimmungen und Aufsichtsrecht, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 9-18.
- ZÖBELI, Daniel/DEGEN, Christoph/BAUMANN LORANT, Roman, Steuerlicher Abzug von Naturalspenden. Offene Fragen und Hinweise zur Abzugsfähigkeit, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 12/2011, S. 1060-1065.
- ZÖBELI, Daniel/KOSS, Claus/STOCK, Dietmar, Bewertung und Darstellung von Kunst im Jahresabschluss von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel 2011, S. 127-147.
- ZÖBELI, Daniel/VON SCHNURBEIN, Georg, Attribuer correctement des mandats: comment les fondations peuvent éviter les conflits d'intérêts, dans: Rapport sur les fondations en Suisse 2014, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, volume 12, Bâle 2014, p. 44-45.

ZÖBEL, Daniel/ZIHLER, Florian, Le nouveau droit comptable vaut également pour les fondations. dans : Rapport sur les fondations en Suisse 2012, édité par Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, volume 6, Bâle 2012, p. 18-20.

Conclusion

Conception du Swiss Foundation Code

Taillé sur mesure pour les fondations donatrices

Le Swiss Foundation Code est destiné aux *fondations donatrices*, soit à celles disposant d'un patrimoine suffisamment élevé pour qu'au moyen des revenus en provenant elles puissent financer leur activité de soutien. Elles ne sont soumises ni à un contrôle de propriétaire, ni à celui du marché. La caractéristique propre à toutes les fondations de « ne pas dépendre du monde extérieur » correspond d'autant plus aux fondations donatrices, qu'elles représentent pour ainsi dire les *fondations par excellence*. En régissant la situation spécifique des fondations donatrices, le Code ne recherche pas une universalité superficielle, mais une exemplarité approfondie. C'est pourquoi tous les autres types de fondation peuvent aussi y *puiser utilement des idées*.

Fondations donatrices de grande taille, de taille moyenne et de petite taille⁵

Même parmi les fondations donatrices besoins et structures organisationnelles sont différents. Alors que les principes du Code ont une portée *illimitée*, les recommandations – et particulièrement leur commentaire axé sur la pratique – sont destinées en priorité aux fondations de taille grande et moyenne. Cependant, les fondations donatrices de *petite taille*, c'est-à-dire celles dont le patrimoine est inférieur à 10 millions de francs, sont de loin en majorité. Parmi celles-ci figurent beaucoup de petites fondations. La plupart des recommandations ne peuvent pas leur être appliquées directement. De ce fait, la présente édition du Swiss Foundation Code leur offre un appui : lorsque cela s'avère pertinent ou nécessaire, des « Indications complémentaires pour les fondations de petite taille » closent le commentaire des recommandations.

Du fait de la séparation des niveaux stratégique (conseil de fondation) et opérationnel (direction) et grâce à leurs possibilités financières et organisationnelles, les fondations de grande taille présentent les conditions idéales pour des « Checks and Balances » efficaces. Au contraire, pour les fondations de petite taille, où les deux niveaux se confondent souvent, le danger de dérives est particulièrement élevé. C'est la raison pour laquelle le Swiss Foundation Code offre aux fondations de plus petite taille un cadre d'orientation.

En principe, toutes les fondations doivent satisfaire aux mêmes exigences concernant une bonne conduite. Les mesures concrètes doivent toutefois être *spécifiquement aménagées* en fonction de la fondation concernée et être en adéquation avec la taille de celle-ci – et ce toujours à un niveau organisationnel aussi simple que possible. La gouvernance des fondations (« Foundation Governance ») n'est

5 Concernant les catégories de fondations donatrices, voir Annexe, Glossaire des fondations : Taille des fondations, p. 162.

pas un but en soi, mais vise la *mise en œuvre efficace et performante du but de la fondation*.

Cadre de référence et instrument de conduite

Ni les principes, ni les recommandations ne constituent des critères clairement définis ou des exigences qu'il faut mettre en œuvre d'une façon déterminée. Le Swiss Foundation Code est plutôt un cadre de référence pour évaluer et ajuster sa propre organisation. Il est de la responsabilité du conseil de fondation d'orienter et de développer de façon optimale l'organisation de la fondation, quelle qu'en soit la taille. En ce qui concerne l'application du Code, cela signifie qu'un conseil de fondation doit être en mesure de concrétiser les principes et recommandations du Code pour la situation spécifique de la fondation afin de les utiliser.

Caractère interdisciplinaire

Le Swiss Foundation Code a un caractère interdisciplinaire. Aux visions juridiques viennent s'ajouter d'autres points de vue, tels que celui de l'économie et du travail concret de la fondation. Le Code doit revêtir une importance pratique dans tous les domaines. C'est pourquoi parfois reprend-il les dispositions légales et parfois il y renonce, lorsqu'elles ne sont pas pertinentes pour la gouvernance de fondations (Foundation Governance).

Structure – considération de tous les aspects pertinents

En principe, il faut distinguer entre les décisions que prend le *fondateur* lors de la constitution de la fondation de celles que prend par la suite le *conseil de fondation*, une fois celle-ci constituée. C'est pourquoi le Swiss Foundation Code se divise en quatre chapitres « Constitution », « Conduite », « Soutien » et « Finances ».

Le fondateur ne devrait pas se contenter de s'informer des choix importants à opérer lors de la seule constitution d'une fondation. Il doit également prendre en considération toutes les autres recommandations concernant l'organisation de la fondation à constituer, afin de garantir de manière appropriée, par ses décisions, le développement ultérieur de la conduite, du soutien et des finances, à la lumière des principes du Swiss Foundation Code.

Inversement, les membres du conseil d'une fondation déjà constituée doivent garder en vue le fondement de leur fondation. Les aspects pertinents lors de la constitution doivent également être pris en considération dans toutes les *autres phases de la vie* d'une fondation.

Prise en compte mesurée des réglementations étrangères

Les réglementations étrangères doivent être raisonnablement prises en compte. Il va de soi que les règles de gouvernance, fondées sur d'autres systèmes juridiques, ne sauraient être reprises sans autre pour les fondations suisses. Cependant, même si les fondations sont soumises à des réglementations différentes d'un Etat

à l'autre et qu'il existe diverses *approches culturelles nationales des fondations*, on doit néanmoins constater de nombreux points communs. Un code national est ainsi assuré d'avoir une *dimension internationale* et un rayonnement dans d'autres pays.

Sensibilisation du fondateur et du conseil de fondation

La gouvernance de fondations (Foundation Governance) dépend de l'intégrité et de la clairvoyance des *personnes responsables*. Le Swiss Foundation Code doit contribuer à sensibiliser à ces aspects les organes de la fondation – en premier lieu les *membres du conseil de fondation*. Son objectif principal est de promouvoir la mise en œuvre efficace, performante et transparente de la volonté du fondateur et du but de la fondation. Son application doit créer un climat de confiance auprès des parties prenantes (Stakeholders) de la fondation, des fondateurs, des tiers co-affectant un patrimoine à la fondation, des destinataires, des autorités de surveillance et d'un large public.

To do the right things – and do the things right

Faire les choses *correctement* (gestion pratique des fondations) est aussi important pour une fondation donatrice. Toutefois, ce qui est décisif et essentiel, c'est qu'elle fasse *ce qui est juste*. De ce fait, le Swiss Foundation Code se rapporte en priorité aux aspects « constitutionnels » de la fondation et moins à ses activités opérationnelles. Il ne s'agit donc pas d'un guide de management. Ses principes et recommandations visent plutôt la politique et la stratégie de la fondation, c'est-à-dire les *dispositions fondamentales* applicables à la constitution, à la conduite, à l'activité de soutien et aux finances.

Valeur de recommandations

Le Swiss Foundation Code, y compris son commentaire, a valeur de *recommandation*. Il a pour but d'inciter les fondations à l'autorégulation par l'analyse et par l'amélioration de leur gouvernance. Pour les praticiens du droit, il constitue également un *outil d'interprétation*. En se donnant elles-mêmes des principes de gouvernance de fondation (Foundation Governance), les fondations donatrices devancent les voix réclamant une réglementation légale plus stricte – qui pourrait paralyser le biotope productif car disparate du paysage des fondations en Suisse. Le Swiss Foundation Code ne doit en aucun cas entraîner un surcroît de travail bureaucratique inutile. Il laisse ainsi à chaque fondation donatrice la possibilité de *puiser dans l'espace libre* proposé, voire les invite à le faire. C'est pourquoi il ne préconise pas l'application de la règle stricte du « Comply or Explain ». ⁶

6 En ce qui concerne le degré de force contraignante de différents niveaux de règles, cf. Glossaire des fondations, sous Comply or Explain, p. 138.

Validité et application

Ni SwissFoundations, ni une autre instance, ne vérifie le respect des recommandations du Swiss Foundation Code ou n'accorde un label. Ses recommandations ne doivent pas non plus être assimilables à des critères précis, qui seraient soit respectés, soit enfreints. Chaque fondation est plutôt mise au défi d'appliquer les recommandations à sa situation spécifique, de les interpréter et de trouver des solutions cohérentes.

L'esprit libéral d'autorégulation oblige ; le Code est un cadre d'orientation et d'inspiration pour des fondations progressistes. Les fondations qui se fondent volontairement sur le Swiss Foundation Code et le déclarent dans leur communication, prouvent qu'elles se soumettent à des exigences juridiques et éthiques plus élevées qu'à celles prévues par la loi.

Le Swiss Foundation Code ne confère pas de droit et n'est pas contraignant

Le droit en vigueur est la base de toute action d'une fondation. Une des critiques de la première édition du Code était qu'il ne distinguait pas clairement entre le *devoir juridique*, d'une part, et les *recommandations*, d'autre part. A cet égard, il faut noter que les recommandations ne se basent pas seulement sur les prescriptions légales, mais parfois les répètent implicitement. Dans cette mesure, elles n'ont que partiellement la valeur de simple « recommandation », puisqu'elles impliquent effectivement un devoir juridique. Toutefois, les recommandations ne mettent pas l'accent exclusivement sur le juridique : par exemple, lorsqu'il est dit que le conseil de fondation devrait *diriger* la fondation, le noyau juridique – à savoir que la conduite de la fondation incombe au conseil de fondation – est élargi à un élément de conduite active. De cette façon, les prescriptions légales sont concrétisées à la lumière de la gouvernance de fondation (Foundation Governance) et *axées sur la performance*. Le Swiss Foundation Code se rattache aux bases légales, en complément, pour répondre à la question de savoir comment l'impact d'une fondation peut être maximisé dans les limites du cadre légal.

Les codes de « Foundation Governance » n'ajoutent rien au droit objectif. De ce fait, l'application du Code ne peut être imposée que si une autorité étatique légitimée en décide ainsi, par exemple si une autorité de surveillance ou un tribunal déclare contraignante une recommandation déterminée. Dans ce cas, le caractère obligatoire du code ne découle pas du code lui-même, mais de la décision de l'autorité.

Le Swiss Foundation Code ne confère pas de droit ; il n'impose donc pas non plus d'obligation. L'absence du caractère obligatoire est devenue le fer de lance de la critique. Mais, du point de vue juridique, cette critique est aussi sensée que de reprocher à une pomme de ne pas être une poire. Un code n'est pas obligatoire en ce sens que le fait de l'enfreindre ne donne pas lieu à sanction. Il serait absurde de rattacher le bien-fondé d'un code au caractère contraignant de sa mise en œuvre. Qui veut un caractère contraignant, doit faire une loi. Les codes ne vivent pas

d'astreinte. Ils reposent sur le volontariat, une notion fondamentale de l'action éthique depuis Socrate et Aristote.

Relation entre la surveillance et l'autorégulation

Le contrôle de l'activité de la fondation par l'autorité de surveillance est de nature juridique. L'autorité examine si les dispositions légales et les prescriptions de l'acte de fondation et des règlements de la fondation sont respectées. Elle ne doit pas s'immiscer dans l'appréciation des organes de la fondation et y substituer la sienne. L'autorité de surveillance vérifie *si* le but est poursuivi, mais ne peut pas examiner *comment* il a été mis en œuvre. C'est là que se révèle la nécessité d'une autorégulation. Le Code présuppose évidemment le respect de la loi et des statuts de la fondation – ce que vérifie l'autorité de surveillance. Mais il vise encore à assister les organes de la fondation à mieux agir pour celle-ci. Son objectif principal n'est pas la prévention des abus, mais une organisation ingénieuse, une gestion de fortune professionnelle et une réalisation efficace du but. Le Code veut optimiser l'activité de la fondation dans son ensemble.

Genèse et développement du Swiss Foundation Code

Première édition 2005

La nécessité de mise en place de meilleures pratiques (Best Practices) pour les fondations suisses a été thématifiée une première fois lors de la conférence annuelle de SwissFoundations en 2003. Il s'est rapidement avéré qu'on ne pouvait pas simplement appliquer aux fondations un *code élaboré pour les entreprises*. Même les règles existantes des organisations à but non-lucratif ne pouvaient trouver application, telles quelles, aux fondations. La situation initiale et le mode de fonctionnement des fondations sont si hétérogènes, que des règles valables pour tous les types de fondation devaient rester aléatoires et inefficaces.⁷

En 2004, SwissFoundations a donné mandat à un groupe de travail d'élaborer un codex comprenant des recommandations utiles à la constitution et à la conduite des fondations suisses. Au printemps 2005 un premier projet a fait l'objet d'une large *consultation* auprès des fondations, des autorités de surveillance, des universités, des organisations et entreprises. Celles-ci ont adhéré aux principales orientations du Code ; les observations émises ont principalement porté sur le degré de spécification, la fonction de la direction et la question de la rémunération des membres du conseil de fondation. Le Swiss Foundation Code a paru à l'automne 2005 ; il s'agissait d'un texte concis en trois langues, contenant trois principes et vingt-deux recommandations. Il a été rapidement épuisé et le mince volume a dû être réimprimé – l'intérêt porté en Europe à ce premier code de conduite détaillé des fondations a été grand.

Deuxième édition 2009

Déjà lors de l'élaboration de la première édition, il était prévu que le Swiss Foundation Code devait être ultérieurement enrichi d'un *commentaire*, lequel devait consolider ses principes et recommandations par un rapport explicatif motivé et orienté vers la pratique. Ce commentaire, muni de notes marginales, a été rédigé durant les années 2007/2008. Il montre des pistes d'action pour des situations concrètes, questions et problèmes. Tout comme le Code lui-même, son commentaire était en premier lieu adressé au fondateur, au conseil de fondation et aux autres personnes actives pour la fondation. Plus tard, il s'est avéré que les autorités de surveillance, le fisc et les tribunaux se sont aussi inspirés du Code et de son commentaire dans leur pratique.

A l'occasion de l'élaboration du commentaire, le Code a été révisé, partiellement modifié et étendu de vingt-deux à vingt-six recommandations. La deuxième édition a également fait l'objet d'une consultation ciblée, laquelle a donné lieu à de nombreuses observations. Ce sont notamment les recommandations dans le

7 Cf. Chapitre Phénoménologie des fondations, p. 126 ss.

domaine des finances qui ont été complétées et précisées. De même, dans les recommandations relatives aux exigences de communication de la fondation, le principe de la « transparence » a été approfondi, puis concrétisé dans le commentaire. La structure initiale a été maintenue. Une introduction thématique a été ajoutée aux quatre chapitres pour en faire ressortir les *principales exigences*.

La deuxième édition de Swiss Foundation Code a été publiée sur le site Internet de SwissFoundations, en allemand, français et anglais.

Troisième édition 2015

Dans les années 2014/2015, le Swiss Foundation Code a fait l'objet d'une révision complète. Plusieurs auditions d'experts et de représentants des fondations et des autorités ont précédé le travail de l'équipe de rédaction et le projet retravaillé a de nouveau fait l'objet d'une consultation. Depuis la parution de la deuxième édition, un certain nombre d'indications se sont révélées dépassées, alors que pour d'autres au contraire la pratique exigeait plus d'exhaustivité. A la lumière des développements de ces dernières années, c'est la partie dédiée aux finances qui a été totalement révisée et étoffée. Les principales modifications apportées au Code dans cette troisième édition sont les suivantes :

1. De manière générale, le Code est rédigé dans un *langage aussi précis que possible*. Dans certains cas, il est précisé à qui s'adresse la déclaration – fondateur, conseil de fondation ou la fondation, c'est-à-dire le conseil de fondation et la direction conjointement.
2. Les *principes* sont restés inchangés, si ce n'est quelques petites modifications rédactionnelles.
3. L'*introduction* thématique des quatre chapitres a été reformulée.
4. Les *recommandations* ont subi divers changements. Dans le domaine des finances, les recommandations ont été totalement révisées. Dans l'ensemble, le nombre des recommandations a été porté à 29.
5. Surtout le *commentaire* a été révisé et retravaillé. Il contient en particulier, pour de nombreuses recommandations, une partie dédiée plus spécifiquement aux fondations de petite taille. Le commentaire relatif aux domaines suivants a subi le plus de modification : l'organisation du conseil de fondation, la rémunération de ses membres, les conseils consultatifs, l'information et la communication ainsi que la révision. Toutes les recommandations relatives à l'activité de soutien ont été légèrement modifiées. On citera les thèmes suivants : l'utilisation des moyens à brève échéance, les nouveaux modèles entrepreneuriaux de soutien, ainsi que la mesure d'impact et l'évaluation du projet.

Concernant les *finances*, cette troisième édition met l'accent sur le fait que la gestion de fortune est une part centrale de l'activité de la fondation et qu'elle est aussi importante que l'activité de soutien. La recommandation concernant l'origine du patrimoine de la fondation est reformulée. Le Swiss Foundation Code précise davantage ce qu'il faut entendre par investissements axés sur le but et investissements durables – deux notions qu'il ne faut pas confondre. Les fondations ne

peuvent pas se permettre de se désintéresser de la question de savoir comment les ressources qu'elles mettent au service de leur activité de soutien ont été et seront acquises. Autres points essentiels sont la procédure de gestion de fortune, l'établissement de la stratégie de placements, la mise en œuvre de l'allocation d'actifs et l'organisation des placements. Il est souligné que la gestion de fortune doit se faire selon les conditions de concurrence.

Tableau des concordances

Les trois principes sont restés inchangés dans les trois éditions du Swiss Foundation Code (SFC), si l'on excepte quelques petites modifications de formulation. En revanche, les recommandations ont été révisées. Leur nombre a augmenté de 23 (2005) à 26 (2009) pour atteindre 29 (2015). Le tableau thématique ci-dessous établit la concordance entre les trois éditions. Les nombres renvoient aux numéros des recommandations :

Thème	SFC 2005	SFC 2009	SFC 2015
Constitution			
Volonté du fondateur	1	1	1
Siège de la fondation et exonération fiscale	2	2	2
Acte de fondation, règlements, directives, charte	3	3	3
Conduite			
Fonction du conseil de fondation	4, (12)	4	4
Renouvellement du conseil de fondation	6	5	5
Nombre et profil requis des membres du conseil de fondation	5	6	6
Rémunération des membres du conseil de fondation	7	7	7
Organisation du conseil de fondation	8	8	8
Président du conseil de fondation	9	9	9
Comités	10	10	10
Conflits d'intérêts	11	11	11
Information et communication	(19)	12	12
Fonction de la direction	14	13	13
Fonction et profil requis de l'organe de révision	15	14	14
Conseils consultatifs	13	15	15

Thème	SFC 2005	SFC 2009	SFC 2015
Soutien	16-20		
Stratégie de soutien	16	16	16
Efficacité	17	17	17
Sélection de projets	(18)	18	18
Accompagnement de projets	20	19	19
Mesure d'impact et évaluation du projet			20
Finances	21-23	20-26	
Responsabilité pour la gestion financière et reddition des comptes		26	21
Organisation des placements		25	22
Origine du patrimoine de la fondation		20	23
Principes de la gestion de fortune		(22)	24
Stratégie de placements		21, (22)	25
Allocation d'actifs			26
Attribution du mandat selon les conditions de concurrence		23	27
Vérification de la gestion de fortune		24	28
Transparence dans la gestion financière			29

Large participation

Edition 2005

Groupe de travail

Beate ECKHARDT: lic. phil.; directrice de SwissFoundations (depuis 2005), Zurich ; coordinatrice du projet « Swiss Foundation Code »

Philipp EGGER: Dr phil.; CEO/directeur de la Gebert Rüt Stiftung, Zurich ; membre fondateur et membre du comité de SwissFoundations ; membre de plusieurs conseils de fondation ; éditeur des cahiers « Foundation Governance » (Helbing Lichtenhahn) ; coauteur de EFC Principles of Good Practice (European Foundation Centre)

Karl HOFSTETTER: Prof., Dr iur.; membre du conseil d'administration de Schindler Holding AG et professeur titulaire de droit privé et économique, Université de Zurich

Felix MOPPERT: lic. iur.; avocat ayant son étude à Bâle ; membre de la Constituante de Bâle-Ville ; juge suppléant à la cour d'appel de Bâle-Ville

Robert PURTSCHERT: Prof., Dr rer. pol.; directeur du « Verbandsmanagement Institut » (VMI), Université de Fribourg/Freiburg

Johannes RÜEGG-STÜRM: Prof. Dr oec.; professeur ordinaire de « Organizational Behavior », directeur de « Institut für Betriebswirtschaft IfB-HSG, Université de St-Gall ; auteur de nombreuses publications dans les domaines du General Management et du Change Management.

Roger SCHMID: Dr iur.; directeur et membre du conseil de la fondation Ernst Göhner, Zoug ; membre fondateur et membre du comité de SwissFoundations

Thomas SPRECHER: Dr iur. et phil., LL.M.; avocat et associé chez Niederer Kraft & Frey, Zurich ; auteur de nombreuses publications concernant le droit des fondations ; membre de plusieurs conseils d'administration et de fondation ; membre du Legal Council de SwissFoundations

Linda ZURKINDEN-ERISMANN : secrétaire générale de SwissFoundations (jusqu'en 2004) ; coordinatrice du projet « Swiss Foundation Code »

Equipe de rédaction

Philipp EGGER, Karl HOFSTETTER, Thomas SPRECHER

Edition 2009

Groupe de travail

Beate ECKHARDT (coordination)

Philipp EGGER

Bruno FERRARI-VISCA : avocat ; secrétaire général suppléant du Département fédéral de l'intérieur (DFI) ; responsable de l'Autorité fédérale de surveillance des fondations jusqu'en mars 2008

Martin JANSSEN : Prof. Dr oec. publ.; professeur en économie de marchés financiers « Institut für schweizerisches Bankwesen » , Université de Zurich ; CEO du Groupe ECOFIN, Research & Consulting, Zurich

Robert PURTSCHERT

Roger SCHMID

Nadine SCHNEIDER : avocate, lic. iur.; Bökli Bodmer & Partner, Bâle

Thomas SPRECHER

Equipe de rédaction

Philipp EGGER, Martin JANSSEN, Thomas SPRECHER

Assistante de projet

Corinne BURKHARDT : assistante/Back Office, Gebert Rüt Stiftung, Bâle

Edition 2015

Préparation et accompagnement

En vue de la préparation de la révision totale de l'édition 2009, plusieurs auditions ont eu lieu au début de 2014. Durant l'année 2014, plusieurs personnes à titre individuel, ainsi que les deux équipes de rédaction « Finances » et « Phénoménologie des fondations » ont apporté une contribution substantielle à ce travail.

Auditions

Les 28 mars, 10 avril et 14 avril 2014, cinq auditions ont eu lieu à Zurich et à Genève ; les personnes suivantes y ont pris part :

Roman BAUMANN LORANT : avocat, Dr iur.; secrétaire général suppléant de profonds – Association faitière des fondations d'utilité publique, Bâle

Bruno BOESCH : avocat, counsel ; associé chez FRORIEP Swiss Lawyers

Evelyn S. BRAUN : membre du conseil de la Fondation des Fondateurs

Peter BREY : directeur de la Fondation Leenards ; vice-président de SwissFoundations

Hans BRUNHART : président de la « Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen VLGS » ; président de la VP Bank Stiftung

Peter BUSS : Dr iur. Avocat ; fondateur et secrétaire général de NonproCons AG ainsi que de Philanthropy Services AG

Beate ECKHARDT (coordination des Hearings)

François GEINOZ : secrétaire général de Limmat Stiftung, président de proFonds – Association faitière des fondations d'utilité publique, Bâle

Claudia GENIER : Dr oec. HSG ; directrice adjointe de SwissFoundations

Luc GIRAUD-GUIGUES : Délégué de la Fondation Philanthropia

Harold GRÜNINGER : avocat, Dr iur.; associé chez Homburger AG ; membre du comité de proFonds

Ulrich E. GUT : Dr iur.; président de la Paul E. Schiller Stiftung

Gian HEIM : membre du conseil de fondation de Teamco Foundation Schweiz et de Thoolen Foundation, fondateur et propriétaire de RESCAD SA Vermögensverwaltung

Catherine HERROLD : Assistant Professor of Philanthropic Studies, Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University (USA)

Dominique JAKOB : Prof. Dr iur ; professeur ordinaire de droit privé, chair de droit privé, chef du « Zentrums für Stiftungsrecht », Université de Zurich

Antonia JANN : Dr ; directrice de Age Stiftung, Zurich, présidente de SwissFoundations

Daniel KAMENZ : lic. rer. pol.; Revisor, « BVG- und Stiftungsaufsicht beider Basel (BSABB) »

Bernhard KRAMER : directeur de « Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht »

Patricia LEGLER : directrice de la Fondation Zdenek et Michaela Bakala

Andreas MÜLLER : Dr ; propriétaire et chef de « Dr Andreas Müller Stiftungspraxis GmbH »

Kaspar MÜLLER : président d'Ethos, Fondation suisse pour l'investissement responsable et l'actionnariat actif

Stefan RISSI : Dr ; secrétaire général The JTI Foundation

Francesco SCHURR : Prof. Dr ; titulaire de la chair du droit des fondations, Université de Liechtenstein

Peter SPINNLER : Dr ; président de Animato Stiftung

Oliver STÜCKELBERGER : Senior Revisor, « BVG- und Stiftungsaufsicht beider Basel (BSABB) »

Lukas VON ORELLI : directeur de VELUX STIFTUNG, membre du comité directeur de SwissFoundations

Sandra VON SALIS : avocate, Dr iur.; secrétaire générale de la Fondation des Fondateurs (jusqu'en 2015)

Beat VON WARTBURG : Dr phil.; directeur de Christoph Merian Stiftung, Bâle

Martina ZIEGERER : secrétaire générale de la fondation ZEWO

Consultation

Au terme de la phase de rédaction, de mars à mai 2015, une large consultation a eu lieu auprès des participants aux auditions, des membres du comité de SwissFoundations et d'autres personnes et institutions.

Equipe de rédaction Finances

Lukas VON ORELLI (pilotage)

Cyril ALTHER : président de sahee foundation

Gian HEIM

Ivo KNÖPFEL, Dr ; fondateur et secrétaire général de onValues

Kaspar MÜLLER

Luzius NEUBERT : Dr ; Senior Investment Consultant, PPCmetrics AG

Daniela SCHMITZ : Dr ; cheffe de projet scientifique, Institut für Management & Innovation (IMI), Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), Regensdorf

Peter SPINNLER

Daniel ZÖBELI : Prof. Dr ; chef de Instituts für Management und Innovation (IMI), Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Equipe de rédaction Phénoménologie des fondations

Philipp EGGER (pilotage)

Beate ECKHARDT

Georg VON SCHNURBEIN : Prof. Dr ; directeur du Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS), Université de Bâle

Beat VON WARTBURG

Assistante de projet

Corinne BURKHARDT

Groupe d'auteurs et rédaction générale

Philipp EGGER, Thomas SPRECHER, Georg VON SCHNURBEIN

Les auteurs



Thomas Sprecher est avocat et partenaire de l'étude Niederer Kraft & Frey SA à Zurich. Très apprécié pour son expertise dans le droit des fondations, il est président, membre du conseil, secrétaire et conseiller de diverses fondations suisses actives en Suisse et/ou à l'étranger. Sprecher est membre du Legal Council de SwissFoundations et préside régulièrement des séminaires à l'intention des fondations. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur le droit des fondations. Au bénéfice d'une vaste expérience, il a été choisi comme éditeur du Swiss Foundation Code 2005.



Philipp Egger, docteur en histoire, est membre fondateur de SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses, et directeur fondateur de Gebert Rűf Stiftung, une fondation donatrice suisse active dans la promotion de la recherche appliquée et de l'innovation. Il est membre du conseil de plusieurs organisations à but lucratif et non lucratif en Suisse et à l'étranger. Egger a lancé la collection Foundation Governance en 2002 et a été membre de la task force « Best Practice Code » de l'European Foundation Centre (efc) en 2013/14.



Georg von Schnurbein est professeur adjoint à la Faculté des sciences économiques de l'Université de Bâle et directeur du Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS) à la même université, centre dont la création a été initiée en 2008 par SwissFoundations. Il est l'auteur de plusieurs publications sur la gestion des fondations, la gouvernance des organisations à but non lucratif et la mesure de l'impact. Von Schnurbein est trésorier au sein du conseil de l'European Research Network on Philanthropy (ERNOP) et coéditeur de la collection Foundation Governance.

Postface

La Suisse offre d'excellentes conditions-cadres pour la constitution et la conduite des fondations : Notre pays connaît une longue tradition des fondations. Une législation libérale encourage la constitution des fondations et en facilite le travail. Autant le monde politique que la société en général font traditionnellement confiance aux fondations. La révision du droit des fondations, entrée en vigueur au début de l'année 2006, a donné un signal positif en augmentant les déductions fiscales autorisées, et la plupart des cantons ont suivi cette évolution. Par ailleurs, les fondations bénéficient du savoir-faire constamment actualisé d'experts tant du secteur des organisations à but non-lucratif que des secteurs juridique et financier helvétiques.

Malgré leur bonne réputation, les fondations donatrices se trouvent de plus en plus sous pression pour se légitimer même en Suisse – et c'est bien ainsi. Bénéficiant d'avantages fiscaux et intervenant dans la dynamique des réalités sociétales par leurs actions de soutien, les fondations apparaissent comme des institutions quasi-étatiques. Leurs faits et gestes doivent être constamment analysés et légitimés : Comment une fondation peut-elle mettre en œuvre son but le mieux possible ? Selon quels critères oriente-t-elle ses activités ? Que signifie la gouvernance de fondation (Foundation Governance) dans l'activité pratique de soutien ? A quelles exigences est soumise la gestion de fortune ?

Pour les fondations qui dépendent de dons, les intérêts des donateurs jouent en quelque sorte le rôle du contrôle du marché. Un tel contrôle n'existe pas pour les fondations donatrices. Dans la mesure où, la plupart du temps, elles disposent de suffisamment de moyens pour mettre en œuvre leur but, elles ne dépendent pas financièrement du monde extérieur. Leur situation est fortement imprégnée de la thématique de gouvernance, dès lors qu'elles sont dépourvues de propriétaires ou de membres pour constituer un contrepois face aux organes de la fondation, et que contrairement aux personnes morales à but lucratif, elles ne sont pas soumises au contrôle d'un marché disciplinant. Cela implique aussi une autorégulation.

Les auteurs sont heureux de constater que le Swiss Foundation Code a fait ses preuves dans la pratique. Sa nouvelle actualisation révèle le dynamisme du secteur des fondations depuis le tournant du millénaire. Que la troisième édition du Code puisse aussi être une aide précieuse à la constitution de nouvelles fondations et au développement de celles qui existent.

Thomas Sprecher, Philipp Egger, Georg von Schnurbein

Remerciements

Paru en octobre 2005, le Swiss Foundation Code est le premier guide pratique et détaillé d'action pour les fondations donatrices en Europe.

L'écho très positif qu'il a suscité témoigne de l'importance du besoin auquel il répondait. Rapidement, le Code est devenu un ouvrage de référence. Trois ans plus tard, la deuxième édition, révisée et complétée d'un commentaire était déjà disponible. Ceci était non seulement le reflet de la dynamique éveillée dans le secteur des fondations mais démontrait aussi que le développement d'une gouvernance de fondation (Foundation Governance) est une étape nécessaire et logique d'un travail en cours (Work in Progress) pour SwissFoundations : s'endormir sur ses lauriers ne fait guère avancer le secteur des fondations, bien au contraire la dynamique évoquée exige une évolution et une mise à jour constantes de nos initiatives.

C'est pourquoi la troisième édition est déjà disponible. Le Code a été totalement révisé dans toutes ses parties. Tant les recommandations, que les commentaires, voire les annexes ont été revus d'un œil critique, retravaillés et actualisés. Cette nouvelle édition bien étoffée, met le Code en phase avec son époque. Il est, et reste, indispensable pour les fondations donatrices.

J'adresse mes remerciements aux membres des deux groupes de travail spécialisés pour leur engagement exemplaire, de même qu'à toutes les personnes qui se sont engagées, en amont lors des auditions et en aval lors de la consultation. Je voudrais plus spécialement mettre en avant et remercier le trio d'auteur : Dr Philipp Egger (« par la pratique pour la pratique »), Prof. Dr Georg von Schnurbein (« la gestion de fondation est plus que fondation + gestion ») ainsi que Dr Thomas Sprecher (« le droit des fondations rend possible ; il n'empêche pas »), qui offrent un ouvrage qui convainc à tous les égards.

Enfin, je remercie le comité directeur et les membres de SwissFoundations pour la confiance qu'ils nous ont accordée et pour avoir accompagné et soutenu ce projet novateur.

Bâle, été 2015

Dr Antonia Jann
Présidente de SwissFoundations

Collection « Foundation Governance »

Éditée par Philipp Egger et Georg von Schnurbein
Maison d'édition : Helbing Lichtenhahn, www.helbing.ch

Volume 1

Egger, Philipp (Hrsg.)

Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen

Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischen Handeln

(Préface et résumés en français)

2004, 176 pages, broché (épuisé)

ISBN 3-7190-2309-5

Volume 2

Hofstetter, Karl/Sprecher, Thomas

Swiss Foundation Code

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

Recommandations pour la constitution et la gestion de foundations donatrices

Recommendations for the establishment and management of grant-making foundations

2005, 131 pages, broché (épuisé)

ISBN 3-7190-2393-1

Volume 3

Egger, Philipp/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert (Hrsg.)

Stiftung und Gesellschaft

Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz

mit Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA

2006, 223 pages, broché. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2606-6

Volume 4

Lang, Niklas/Schnieper, Peppi

Professionelles Management von Stiftungen

Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker

2007, 238 pages, broché. CHF 68.–/EUR 52.–

ISBN 978-3-7190-2741-4

Volume 5

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009 – mit Kommentar

Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

2009, 197 pages, broché. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2617-2

Volume 6

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin
Swiss Foundation Code 2009 – avec commentaire

*Principes et recommandations pour la constitution
et la gestion de fondations donatrices*

Adaptation française: Parisima Vez

2009, 197 pages, broché. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2832-9

Volume 7, 2^e édition

von Schnurbein, Georg/Timmer, Karsten

Die Förderstiftung

Strategie – Führung – Management

2015, 328 pages, broché. CHF 58.–/EUR 56.–,

ISBN 978-3-7190-3631-7

Volume 8

Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg/Zöbeli, Daniel/Koss, Claus (Hrsg.)

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen

Handlungsempfehlungen für die Praxis

2011, 199 pages, broché. CHF 58.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3057-5

Volume 9

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009

*Principles and Recommendations for the Establishment and Management
of Grant-making Foundations*

Abridged version; Adapted English

translation by Kathleen Bucher/Susie Sargent/Katja Schaer

2011, 57 pages, broché. CHF 15.–/EUR 12.–

ISBN 978-3-7190-3089-6

Volume 10

von Schnurbein, Georg/Egger, Philipp (Hrsg.)

Innovation statt Stagnation

Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien

2013, 196 pages, broché. CHF 58.–/EUR 45.–

ISBN 978-3-7190-3367-5

Volume 11

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg

Swiss Foundation Code 2015

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

2015, 224 pages, broché. CHF 48.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3699-7

Volume 12

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg

Le Swiss Foundation Code 2015

*Principes et recommandations pour la constitution
et la conduite des fondations donatrices*

2015, 222 pages, broché. CHF 48.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3584-6

Volume 13

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg

Swiss Foundation Code 2015

*Principles and Recommendations for the Establishment and Management
of Grant-making Foundations*

publication prévue début 2016

Swiss Foundation Code 2015, version italienne, publication prévue en 2016

Foundation Governance

Collection éditée par

Philipp Egger et Georg von Schnurbein

SwissFoundations

Avec ses 3 principes et 29 recommandations richement commentées, le Swiss Foundation Code est un modèle à l'échelle internationale:

- Il est un cadre général de référence et un outil pratique.
- Il incarne les meilleures pratiques (Best Practices).
- Il fait ses preuves dans la pratique depuis 2005.

«Le Swiss Foundation Code est une valeur de référence essentielle pour la science et la pratique. La conception du Swiss Foundation Code peut être considérée comme un important travail d'avant-garde au regard du développement de la gouvernance de fondation (Foundation Governance) en Suisse, ainsi qu'au regard d'autres codes nationaux et étrangers.»

Dominique Jakob, Centre pour le droit des fondations, Université de Zurich

«With the ongoing growth of the European foundation sector comes a need for foundations to establish their transparency and demonstrate their credibility and impact. I applaud SwissFoundations for initiating self-regulation through this code. It is noteworthy that while applying general standards, the code also grants the flexibility for foundations to find their own solutions to the issues they face.»

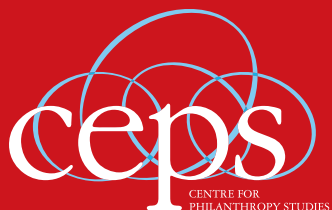
Gerry Salole, Chief Executive, European Foundation Centre, Brussels

ISBN 978-3-7190-3584-6



SwissFoundations

association of swiss grant-making foundations
verband der schweizer förderstiftungen
association des fondations donatrices suisses
associazione delle fondazioni donatrici svizzere



www.swissfoundations.ch