

NPOdcast No 2.1: Le conseil de fondation - fonctions - tâches – compétences

Le conseil de fondation est l'organe de direction suprême d'une fondation. Il développe la stratégie de mise en œuvre du but de la fondation et contribue ainsi de manière déterminante au succès d'une fondation. Pour **la série de podcasts en trois parties sur le thème "Conseil de fondation"**, **M^e Sebastian Rieger**, avocat et collaborateur du bureau de proFonds, a invité **M^e Christoph Degen**, directeur de proFonds, à s'entretenir avec lui. Dans le premier épisode, il s'agit des fonctions, des tâches et des obligations du conseil de fondation.

Comme toujours, les informations utiles et les recommandations de nos experts sont complétées par des expériences personnelles et des exemples tirés de la pratique.

Transcription du podcast

Sebastian Rieger = SRI

Christoph Degen = CDE

SRI : Bienvenue, Mesdames et Messieurs, à la troisième édition de notre NPOdcast, le podcast de proFonds, Association faîtière des fondations d'utilité publique de Suisse Je m'appelle Sebastian Rieger. Je suis avocat à Bâle et je travaille au bureau de proFonds, responsable pour des questions juridiques et fiscales. Aujourd'hui, le troisième épisode de notre nouveau podcast est consacré au conseil de fondation et plus particulièrement à ses fonctions, ses tâches et ses compétences, et je suis extrêmement heureux d'avoir parmi nous, pour aborder ce thème, quelqu'un qui n'est autre que le "pape des fondation", Christoph Degen. Il lève déjà les bras au ciel, ce qui me fait beaucoup de plaisir. Christoph, je suis heureux que tu sois là aujourd'hui pour nous parler du conseil de fondation.

CDE : Bonjour à tous. Oui, merci beaucoup, cher Sebastian, pour cette aimable introduction. Commençons.

SRI : Avec plaisir. Nous pouvons tout de suite aller *in medias res* et poser la question la plus importante. Que fait un conseil de fondation ? Quelle est sa fonction ?

CDE : Le conseil de fondation est l'organe suprême d'une fondation. Il doit veiller à la direction stratégique de la fondation et s'il n'y a pas d'organe de direction opérationnel, il s'occupe en fait aussi de la gestion. C'est surtout le cas pour les petites et moyennes fondations, où le conseil de fondation est chargé de la direction stratégique, mais aussi de la gestion. Dans les fondations plus grandes et très grandes, un bureau est généralement mis en place pour s'occuper des affaires courantes et de la gestion, et le conseil de fondation peut alors se limiter à la direction stratégique. Dans tous les cas, il est l'organe suprême et doit veiller à ce que le but de la fondation soit mis en œuvre et réalisé de manière adéquate et à ce que le patrimoine de la fondation soit bien géré. Ce sont là ses deux fonctions de base les plus importantes.

SRI : Et si nous nous imaginons maintenant que le conseil de fondation est un groupe, peut-être aussi un groupe hétéroclite de personnes qui se trouvent ici. Comment trouver alors une forme de collaboration habile pour pouvoir vraiment assumer la fonction de direction ? Qu'est-ce que tu penses, que les gens doivent faire lorsqu'ils s'assoient ensemble à la table pour la première fois ?

CDE : Il est très important que tous les membres du conseil de fondation soient constamment conscients qu'ils doivent défendre exclusivement les intérêts de la fondation. Les intérêts étrangers à la fondation, et surtout les intérêts privés, n'ont pas leur place ici. Le conseil de fondation a ce que l'on appelle un devoir de loyauté. Il doit être loyal envers la fondation. Il doit préserver les intérêts de la fondation, comme je l'ai dit, en toute loyauté, comme on dit, et il a également un devoir de diligence. Il doit traiter les affaires de la fondation avec toute la diligence requise. S'il ne le fait pas, il peut aussi engager sa responsabilité.

SRI : C'est justement un mot-clé intéressant. Ces derniers temps, j'ai reçu davantage de questions de la part de nos membres sur le thème de la responsabilité des conseils de fondation. Nous pourrions peut-être en parler brièvement. C'est un sujet qui préoccupe manifestement les conseils de fondation en ce moment, et cela me préoccupe également. C'est une situation un peu particulière pour les fondations. Peux-tu en dire plus à ce sujet ? Quelle est la problématique de la responsabilité et quels sont les grands risques pour les conseils de fondation ? Peut-être aussi surtout pour les jeunes conseils de fondation qui n'ont pas encore pu acquérir beaucoup d'expérience dans ce domaine.

CDE : Oui, cela ne dépend pas de l'âge des membres du conseil de fondation, ni de leur ancienneté. Tous, jeunes ou vieux, qu'ils soient là depuis longtemps ou qu'ils viennent d'arriver, sont tenus de s'occuper des affaires

de la fondation avec tout le soin nécessaire et, comme je l'ai dit, avec beaucoup de loyauté. En outre, les membres du conseil de fondation sont entièrement responsables sur leur patrimoine personnel s'ils causent un dommage à la fondation dans l'exercice de leur mandat de membre du conseil de fondation. Et ce que beaucoup de gens ne savent pas, c'est que la responsabilité n'existe pas seulement si l'on cause un dommage intentionnellement ou par négligence grave, mais aussi si l'on a causé un dommage par négligence légère, c'est-à-dire à cause d'une petite erreur. La négligence légère entraîne également une responsabilité totale sur la fortune privée illimitée, et c'est pourquoi il n'y a rien d'autre à faire pour les membres du conseil de fondation que d'agir avec prudence et diligence, de bien préparer les affaires de la fondation et de toujours prendre des décisions en s'appuyant sur des bases décisionnelles suffisantes. S'ils le font, on ne peut rien leur reprocher. S'ils disposent d'une base de décision suffisante et que les choses tournent mal malgré tout, on ne peut le reprocher à personne - c'est ce que l'on appelle expressément la Business-Judgement-Rule. L'important, comme je l'ai dit, est de préparer les affaires de la fondation de manière suffisamment approfondie et de prendre des décisions en s'appuyant sur des bases décisionnelles solides.

SRI : Qu'est-ce qui fait partie des tâches ou obligations typiques, c'est-à-dire qu'est-ce que l'acte de fondation que tu viens de mentionner et pour lequel le conseil de fondation peut être responsable ou est responsable ? Qu'est-ce que cela comprend ? Quelle est l'activité quotidienne typique d'un conseil de fondation en Suisse ?

CDE : Pour cela, il faut toujours concrétiser la volonté du fondateur, telle qu'elle est définie dans les statuts de la fondation, comment le but de la fondation doit être mis en œuvre, et c'est une tâche exigeante, surtout lorsque la fondation existe depuis longtemps, et encore plus lorsque le fondateur ou la fondatrice est déjà décédé(e) et qu'on ne peut plus demander aux personnes. Il faut aussi se demander ce qu'est une réalisation moderne d'un objectif de fondation qui existe depuis 20, 30, 50 ans ou plus. La tâche principale du conseil de fondation consiste donc à actualiser en permanence le but de la fondation et à le mettre en œuvre sous une forme moderne, efficace et utile. Et ici, il faut être clair sur la manière exacte dont cela doit se passer, sur la manière exacte dont le but de la fondation doit être rempli. Nous avons bien sûr les deux formes de fondations. Certaines fondations remplissent leur objectif par la promotion, ce sont des fondations donatrices. Elles soutiennent d'autres personnes qui ont leur propre projet. Les fondations donatrices soutiennent des tiers afin qu'ils puissent réaliser leur projet. Il existe encore un autre type de fondations, les fondations opérationnelles, qui ont leurs propres projets ou sont responsables de leurs propres institutions. Une fondation de musée, une fondation d'école, une fondation d'hôpital, une fondation de foyer. Ce sont justement les plus opérationnelles. Là, c'est l' fonctionnement de l'institution qui est déterminante

et qui dicte ce qui doit être fait. Dans le cas des fondations donatrices, on va aujourd'hui plus loin et on n'octroie pas seulement des subventions, des contributions à fonds perdu, mais on doit aussi toujours réfléchir à la manière dont on peut remplir un objectif de promotion, par exemple en accordant des prêts sans intérêt ou à taux réduit. Ces montants sont ensuite remboursés et peuvent être utilisés pour d'autres personnes bénéficiaires. Mais on peut aussi aider les requérants en paroles et en actes, on peut être un sparring-partner pour eux et leurs projets, on peut les conseiller, on peut aussi voir ensemble que les fondations donatrices et les organisations soutenues optimisent leurs projets. Ce sont toutes des questions que le conseil de fondation doit se poser et dont il doit s'occuper. Il y a ensuite un domaine très important, à savoir la gestion ou le placement du patrimoine. Peut-être pourrions-nous encore approfondir ce point, car il s'agit d'un domaine très important qui n'est pas encore sur le radar de toutes les fondations.

SRI : Nous pouvons très bien le faire. Peut-être encore un pas en arrière, et plus précisément sur la partie concernant l'accomplissement des objectifs. Tu as mentionné les différentes "formes de fondations" qui travaillent différemment et poursuivent des objectifs différents. Il faut également garder à l'esprit que les fondations n'existent pas indépendamment des événements mondiaux et de ce qui se passe autour d'elles. Il ne s'agit en effet pas d'un cosmos à part entière, complètement à l'abri des évolutions. Et nous remarquons ici aussi, au sein de notre association, qu'il est de plus en plus important que les fondations fassent preuve d'une certaine flexibilité ou qu'elles apportent de nouvelles idées. Les concepts obsolètes ne fonctionnent plus aussi bien aujourd'hui. De nouveaux concepts, comme l'exemple des fondations de soutien que tu as mentionné plus tôt, qui accordent des prêts, sont de plus en plus évoqués. Y a-t-il des thèmes pour lesquels tu dis que c'est un élément très important pour les fondations donatrices ou un élément d'avenir, comme par exemple, la coopération avec des partenaires, la promotion de la participation, etc. J'aimerais également discuter avec toi de la gestion du patrimoine, car je pense qu'il s'agit d'un sujet important dont nous pourrions discuter plus en détail séparément, mais maintenant, je voudrais revenir aux nouvelles pratiques de financement des projets par les fondations donatrices.

CDE : C'est vrai. On va de plus en plus vers la participation. On dit justement que les fondations donatrices ne doivent pas simplement décider d'une contribution de soutien dans le secret d'une chambre, puis verser ce montant et c'est tout. Elles doivent au contraire s'intéresser au projet en lui-même, chercher le dialogue avec les requérants sur le projet et voir ensemble s'il est possible de l'optimiser. Cela me semble important et je peux aussi le dire par expérience. Nous l'avons déjà fait pour des fondations, nous avons examiné le projet et nous avons trouvé qu'il serait judicieux, aussi dans le sens de l'utilité sociale qui doit être apportée par le projet, de

le compléter ici et là ou de le modifier légèrement pour qu'il ait plus d'effet. Et cela doit absolument se faire dans le cadre d'un dialogue d'égal à égal entre la fondation donatrice et les organisations ou personnes soutenues, et au final, il en résulte vraiment quelque chose qui doit faire avancer la société de manière aussi efficace que possible.

SRI : Merci beaucoup. En regardant l'horloge, je vois que nous arrivons lentement à la fin de notre temps, mais tout à fait dans l'esprit participatif, je vous invite, chers membres, à nous envoyer des sujets qui vous intéressent, dont vous aimeriez discuter. Peut-être voudrez-vous vous même s'asseoir à ma table, je suis un interlocuteur très agréable, je peux le promettre, et je remercie très sincèrement Christoph Degen d'avoir pris le temps de s'exprimer avec moi sur le thème du conseil de fondation - tâches et compétences et surtout fonction - et de jeter un regard sur l'avenir, ce qui est toujours important, nous nous demandons toujours si les fondations sont à la page et quel est l'avenir de notre secteur des fondations. Nous aborderons également le thème du conseil de fondation dans le prochain épisode, l'épisode 4, et nous nous pencherons surtout sur la composition d'un conseil de fondation efficace. Je me réjouis également de la présence de Christoph Degen, qui me fera profiter de sa longue expérience sur ce thème. D'ici là, je vous remercie chaleureusement de votre attention et vous souhaite de passer un bon moment, que ce soit le soir, la nuit pour vous endormir ou pendant le déjeuner, je ne sais pas, mais en tout cas un très bon moment. Au revoir à tous.

Avec cette nouvelle offre, nous souhaitons proposer à nos membres la possibilité de s'informer et de se tenir au courant par un autre canal. Dans le cadre d'une série décontractée d'entretiens avec des acteurs du secteur des fondations et de l'utilité publique, nous abordons des thèmes qui préoccupent le secteur. Nous voyons dans ce format une chance d'établir un lien plus étroit avec le travail quotidien des fondations, notamment en ce qui concerne les thèmes juridiques et fiscaux, qui sont généralement plutôt secs et complexes. Dans le **NPOdcast de proFonds**, il ne s'agit pas seulement de questions juridiques et fiscales, mais de tous les sujets qui intéressent. Nos membres sont également invités à nous faire part de ce qui les préoccupe afin que nous puissions adapter le programme en conséquence.

Nos membres sont cordialement invités à nous faire part de ce qui les préoccupe, afin que nous puissions également inclure ces sujets dans la série de podcasts.

proFonds, Association faitière des fondations d'utilité publique

061 272 10 80

info@proFonds.org

www.proFonds.org