

NPOdcast No 2.2 : Le conseil de fondation – la composition d'un conseil de fondation

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'agissait des fonctions, des tâches et des obligations du conseil de fondation.

La deuxième partie de la série est consacrée à la composition d'un conseil de fondation diversifié et largement soutenu. Quels sont les critères à prendre en compte ? Comment procéder concrètement lors de la recherche de membres adéquats 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

M^e Sebastian Rieger = SRI

M^e Christoph Degen = CDE

SRI : Bienvenue, Mesdames et Messieurs, dans ce quatrième épisode de notre NPOdcast, un podcast de proFonds, l'association faîtière des fondations d'utilité publique en Suisse. Je m'appelle Sebastian Rieger. Je suis avocat à Bâle et responsable du droit et de la fiscalité au bureau de pro-Fonds. Il s'agit aujourd'hui de notre deuxième épisode sur le thème du conseil de fondation et de notre quatrième épisode dans l'ensemble de nos podcasts. Cet épisode traite de la composition du conseil de fondation et de l'importance de cette composition pour la

réussite de la collaboration et de la gestion de la fondation. Et cette fois encore, je suis ravi d'accueillir Christoph Degen, directeur de pro-Fonds. Je suis heureux qu'il soit là aujourd'hui pour continuer à discuter avec moi de la recette du succès pour la composition d'un conseil de fondations. Christoph, bienvenue et merci encore pour votre temps.

CDE : Je t'en prie.

SRI : En ce moment même, tout le monde parle de la diversité, du rajeunissement des conseils de fondation, de la manière de recruter de jeunes membres pour un conseil de fondation, de la manière d'amener les jeunes à s'engager dans un projet ou dans une fondation, et de la manière de trouver ces personnes. La première question qui se pose ici est de savoir ce qu'un membre d'un conseil de fondation - un bon membre, il faut peut-être dire - doit apporter en tant que personne, en tant que compétence, pour qu'il puisse s'intégrer dans un conseil de fondation existant.

CDE : Les membres d'un conseil de fondation doivent avoir des compétences techniques, mais aussi - et c'est tout aussi important - des compétences sociales. En effet, ils sont ensemble pendant plusieurs années au sein du conseil de fondation. Ils doivent trouver les meilleures solutions possibles, prendre des décisions souvent complexes sur le plan technique et s'entendre sur le plan humain, *condition sine qua non* pour des discussions objectives qui devraient aboutir à des décisions optimales. Les membres du conseil de fondation doivent donc posséder des compétences techniques et sociales. Les compétences sociales sont également très importantes, par exemple en cas de divergences d'opinion. ça arrive et il faut pouvoir le gérer, il faut trouver des bonnes solutions et cela implique que tous soient capables de gérer des situations difficiles. Il est également très important qu'un conseil de fondation soit composé de manière divers. Plus tard, nous pourrions peut-être examiner en détail les compétences techniques qui sont importantes pour un conseil de fondation - mais un conseil de fondation doit également y avoir des différences en termes de sexe et d'âge. Il devrait donc y avoir, comme on le dit aujourd'hui, de la diversité. Des hommes, des femmes, des jeunes, des moins jeunes, des gens de l'"age moyen", et que tout cela soit présent.

SRI : Donc, "age moyen" ne veut pas dire "comme au Moyen Âge", c'est c'est la génération que j'appelle "The Best Ages", parce que je commence à en faire partie. Je voulais simplement clarifier ce point. Mais tu viens de dire que les discussions et les débats peuvent être difficile, peut-être parce qu'il s'agit d'un sujet difficile ou parce qu'on a un projet difficile, qui poursuit une activité bouleversante, comme les fondations sont souvent actives dans des domaines, dans lesquels il y a des situations difficiles - que ce soit dans le cadre de la coopération au développement ou lorsque l'on est confronté au sort de personnes indivi-

duelles - il faut pouvoir discuter ensemble, même si on n'est pas d'accord, il faut résoudre les problèmes de manière agréable sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan humain. Il est bien sûr difficile de savoir à l'avance si je serai vraiment en mesure de discuter avec la personne en face de moi si une situation aussi difficile se présente. Cela pose naturellement la question de savoir comment je choisis un membre du conseil de la fondation qui convient. Alors, selon quels critères procède-t-on ? Comment savoir si quelqu'un convient ou non au comité ?

CDE : Si un mandat de membre du conseil de fondation doit être attribué, il convient d'abord d'établir un profil. Qui cherchons-nous exactement ? Cherchons-nous un homme ? Cherchons-nous une femme ? Cherchons-nous quelqu'un de jeune, de plus âgé, d'âge moyen ? Et puis, surtout, le profil comprend également les compétences professionnelles que la personne concernée doit apporter. Et il est très important de couvrir un large éventail de compétences professionnelles. Il faut donc qu'il y ait suffisamment de personnes au sein du conseil de fondation qui connaissent très bien le domaine d'activité de la fondation. Il peut s'agir d'un but social ou culturel ou d'un but dans le domaine de la formation, de la science, de la recherche et cetera et cetera ou encore de l'écologie, de la promotion de la paix, de la promotion de la démocratie. Il faut donc qu'il y ait suffisamment de personnes au sein du conseil de fondation qui s'y connaissent dans ces domaines. Mais il ne serait pas bon non plus s'il n'y ait "que" des spécialistes, il faut aussi des compétences générales. Il est certainement bon d'avoir quelqu'un avec une formation juridique ou en économie, ou des spécialistes de la finance. Ou bien, dans le cas d'une organisation qui collecte des fonds, il est évidemment très précieux d'avoir une personne qui possède des compétences dans le domaine de la recherche de fonds, et il faut donc veiller à ce que toutes les compétences techniques nécessaires, qu'elles relèvent du domaine d'activité de la fondation ou d'autres disciplines, soient couvertes et disponibles. Il est bien sûr possible de faire appel à des personnes externes pour certaines fonctions, et je pense notamment à un domaine que nous avons brièvement évoqué lors du premier épisode de notre podcast sur le conseil de fondation, à savoir la gestion du patrimoine. Dans ce domaine, il est certainement bon et judicieux d'avoir au sein du conseil de fondation quelqu'un qui s'y connaît. Mais il est souvent difficile de trouver quelqu'un. On pourrait aussi constituer un comité d'investissement avec des personnes externes, si dans le conseil de fondation il n'y a personne qui dispose d'une certaine compétence technique. Dans ce cas il faut absolument faire appel à des experts externes. Ainsi, si la compétence en matière de gestion de fortune n'est pas donnée, le conseil de fondation doit faire appel à une banque, à un gestionnaire de fortune, qui assume alors la fonction. Et là, il a trois obligations de base : Il doit

choisir soigneusement la banque ou le gestionnaire de fortune. Il doit discuter soigneusement avec le prestataire de services externe de ce dont la fondation a besoin, c'est-à-dire de la stratégie d'investissement appropriée pour la fondation. Il faut en discuter avec le prestataire de services lors d'un entretien commun. Et la troisième tâche consiste à surveiller le prestataire de services externe choisi pour la gestion des actifs et à prendre des mesures correctives si nécessaire. Ce que j'ai dit ici à propos de la gestion de fortune s'applique généralement lorsque l'on externalise certaines fonctions et que l'on fait appel à des prestataires de services externes.

SRI Tu l'as dit, il devrait s'agir d'une composition de personnes d'horizons, de compétences et de fonctions très différents et qu'il fallait bien les choisir. J'imagine que c'est un grand défi au quotidien. On dit aussi que les jeunes générations agissent tout à fait différemment, qu'elles ne sont plus aussi "committed" dans une seule organisation, qu'elles sont beaucoup plus agiles et qu'elles ont de toutes autres structures de pensée ou des approches de pensée sur la manière dont on fait ou doit faire les choses. L'ensemble est donc très exigeant, on le voit aussi lorsqu'on consulte le rapport sur les fondations, le vieillissement du conseil de fondation et de l'organe est vraiment un thème en Suisse. La question se pose donc naturellement de savoir si nous sommes confrontés à la problématique du vieillissement et si nous avons des exigences élevées en matière de compétences - nous en avons parlé dans l'épisode 3. D'autre part, nous avons un régime de responsabilité très strict auquel le conseil de fondation est confronté. Et c'est un environnement très difficile pour les conseils de fondation, qui doivent trouver un membre adéquat. Il existe des approches qui permettraient d'atténuer quelque peu cette problématique. Mais cela n'a pas été entièrement reconnu et mis en œuvre au niveau politique. Comment trouver le bon membre du conseil de fondation ? Quelles sont les possibilités ?

CDE : Il est certainement judicieux de regarder dans son entourage et son réseau si quelqu'un entre en ligne de compte. Je ne veux pas dire par là qu'il faut simplement choisir des personnes dans son propre réseau, mais qu'il faut regarder dans son propre réseau et son propre environnement, mais toujours sous l'angle du profil. J'ai dit tout à l'heure que si vous cherchez quelqu'un, vous devez d'abord créer un profil. Qui cherche-t-on exactement ? Avec ces informations, on peut d'abord regarder dans son propre environnement et plus l'environnement et le réseau sont grands, plus on a de chances de trouver ce que l'on cherche. Si cela ne suffit pas, il ne faut pas se contenter de prendre n'importe qui en se disant "Je n'ai trouvé personne qui me convienne", mais il existe des plates-formes et des services qui vous aideront à trouver un membre du conseil de fondation approprié. Je ne peux pas m'étendre sur le sujet, mais je mentionnerai la plate-forme StiftungsratsMandat.com, qui représente un large éventail d'offres. On

peut y consulter les offres de membres potentiels de conseils de fondation et voir s'il y a une correspondance entre quelqu'un qui se présente sur la plate-forme et le profil que j'ai créé pour la personne que je cherche. Et ce qui est agréable, c'est que les membres de notre association faitière proFonds peuvent utiliser gratuitement la plateforme StiftungsratsMandat.com.

SRI : J'ai également remarqué que les plateformes sont de plus en plus utilisées. On voit de plus en plus souvent en ligne que des activités de ce type sont publiées comme des emplois normaux. De nombreuses organisations le font déjà, elles publient des offres d'emploi et des mandats en ligne. Là aussi, nous avons suivi le mouvement, il y a un portail d'emploi chez proFonds sur notre site web, que vous pouvez consulter ou nous envoyer des offres d'emploi à mettre en ligne, cela nous ferait naturellement plaisir. Encore une question importante qui, je pense, intéressera nos auditeurs et surtout m'intéressera personnellement. Qu'est-ce qui est important pour toi lorsque tu décides d'accepter ou de refuser un mandat de membre du conseil de fondation ? Ou lorsque tu fais partie d'un comité qui doit trouver un nouveau membre. Quels sont les critères décisifs pour toi ?

CDE : Pour moi, il est très important de savoir si je suis intéressé par le but et la mission de la fondation qui me sollicite. Est-ce que c'est une cause qui me tient à cœur et dans laquelle j'aime m'engager bénévolement ? Ensuite, il faut bien sûr aussi savoir si le conseil de fondation, qui existe déjà, est bien composé, si les qualifications professionnelles et les compétences sociales mentionnées sont présentes. En d'autres termes, s'agit-il d'un organe qui travaille bien et de manière coopérative, de sorte que l'on puisse vraiment se concentrer de manière très constructive sur la meilleure réalisation possible de l'objectif de la fondation, sans avoir à se préoccuper constamment de problèmes interpersonnels. Ce qui est également important, et que je ne peux que recommander à toute personne intéressée par un conseil de fondation, c'est de jeter un coup d'œil sur les finances de la fondation. Il est donc préférable de demander deux ou trois rapports et comptes annuels, de les examiner et de voir si la fondation est solide sur le plan financier. Il n'y a rien de plus pénible que d'entrer dans un conseil d'administration et de s'entendre dire ensuite : "Oui, l'organisation est à bout de souffle sur le plan financier et vous devez nous aider à redresser la situation et à trouver des fonds". Ces actions de sauvetage sont donc très désagréables si l'on y est mêlé par inadvertance. Et c'est aussi un problème pour les fondations qui ont beaucoup de problèmes financiers ou de réputation, ou qui ont des problèmes avec l'autorité de surveillance, et cetera, et cetera, elles auront beaucoup de mal à trouver un membre pour le conseil de fondation qui convienne. Beaucoup diront : "Réglez d'abord vos problèmes et après, vous pourrez revenir vers moi".

SRI : Comme toujours, merci beaucoup, Christoph, pour vos explications sur la recette du succès de la composition du conseil de fondation. Nous sommes déjà à la fin de l'épisode 4 sur le thème du conseil de fondation et de la meilleure façon de le composer, à quoi il faut faire attention. Il s'agit d'une tâche importante et essentielle pour le conseil de fondation existant, qui doit normalement se compléter lui-même et procéder aux élections correspondantes. Chaque membre du conseil de fondation est donc appelé à le faire avec soin, à l'aborder avec la diligence nécessaire, mais aussi à faire preuve d'ouverture d'esprit et à voir plus loin que le bout de son nez. Donc, ce n'est pas absolument nécessaire que chaque juriste cherche un juriste pour lui succéder, je le dis maintenant de manière un peu autocritique et c'est sur ces mots que je voudrais prendre congé, Mesdames et Messieurs. Je voudrais vous remercier très chaleureusement pour votre attention et aussi te remercier aussi, cher Christoph, pour le temps que tu as consacré à notre podcast.

CDE : De rien, je t'en prie.

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 faîtière des fondations d'utilité publique

061 272 10 80

info@proFonds.org

www.proFonds.org