

NPOdcast No 2.3 : Le conseil de fondation – la relation entre le conseil de fondation et les autres organes de la 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 et dans le deuxième de la composition d'un conseil de fondation diversifié et largement soutenu.

Dans la troisième partie, l'accent est mis sur la relation entre le conseil de fondation et les autres organes de la fondation, comme le bureau. A quoi ressemble une collaboration réussie ? Inversement, qu'est-ce qui peut nuire aux relations entre le conseil de fondation et le bureau ?

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 : Bonjour, Mesdames et Messieurs. Bienvenue au 5^e épisode de notre podcast sur les organisations à but non lucratif, un podcast de proFonds - l'association faîtière des fondations d'utilité publique de Suisse. Je m'appelle Sebastian Rieger. Je suis avocat et je travaille au bureau de proFonds dans le département juridique et fiscal. Dans le cinquième épisode de notre podcast sur les organisations à but non lucratif, nous nous pencherons à nouveau sur le conseil de fondation et, cette fois-ci, sur la fonction du conseil de fondation au sein d'une fondation. En

d'autres termes, comment un conseil de fondation efficace se comporte-t-il par rapport aux autres organes et que doit-on considérer exactement dans cette relation ? C'est pourquoi je suis heureux que Christoph Degen soit à nouveau parmi nous pour répondre à mes questions. Je vous souhaite la bienvenue, cher Christoph, dans notre podcast pour la troisième fois consécutive. C'est donc votre tour de passe-passe, dans le style de Haaland. Bienvenue.

CDE : Merci beaucoup. Bonne journée à toi aussi, Sébastien, et à tous les auditeurs.

SRI : Nous sommes en train de rentrer dans le vif du sujet. Le conseil de fondation, nous l'avons déjà examiné dans notre troisième épisode et dans la première partie du triptyque, à savoir la fonction du conseil de fondation. Il s'agit de l'organe de direction suprême et la question se pose toujours de savoir quelle est la relation entre le conseil de la fondation et les autres organes, et en particulier le bureau. Comment la relation entre le conseil de fondation et le bureau ou d'autres organes est-elle présentée ? Qu'est-ce qui est important à prendre en compte ?

CDE : La fondation a deux organes obligatoires. Il y a d'une part l'administration, comme le dit la loi. Mais la plupart du temps, l'administration s'appelle le conseil de fondation et l'organe de contrôle est l'organe de révision. Les deux sont obligatoires, mais la fondation peut bien sûr prévoir d'autres organes. Elle peut par exemple mettre en place un bureau pour la gestion opérationnelle, mais aussi un conseil consultatif en tant qu'organe de conseil. Il est également possible de mettre en place des organes tels qu'un comité d'investissement. La liberté d'organisation dans le droit des fondations est donc très grande. Il est simplement important que chaque organe soit toujours conscient de ses propres compétences et de ses propres tâches. Le conseil de fondation dirige la fondation. Il a la haute direction stratégique et, si aucun bureau n'est mis en place, il est également responsable de la gestion. L'organe de révision vérifie les comptes annuels, c'est aussi clair que la loi le stipule, et les conseils consultatifs conseillent les autres organes de la fondation, surtout en ce qui concerne l'objectif de la fondation et sa réalisation. Il est donc toujours important que chaque organe sache à quoi il est compétent et quelles sont ses tâches, et le plus important est que la répartition des compétences soit respectée et qu'aucun organe ne s'immisce dans le petit jardin d'un autre organe. C'est surtout très important lorsque, par exemple, un organe de direction opérationnel est mis en place, un bureau, car c'est là que se trouve la compétence de gestion, la compétence opérationnelle, et non plus au conseil de fondation. Il doit alors veiller à ce que le conseil de fondation se limite à la haute direction stratégique et n'intervienne pas dans l'opérationnel.

SRI : Cela m'amène à la question suivante. Comme tu l'as dit, chacun a son petit jardin, son domaine de compétence, dans lequel il a des compétences qu'il doit et doit assumer, mais toujours en se démarquant du champ d'activité ou du petit jardin de l'autre organe. De quoi un conseil de fondation efficace doit-il tenir compte lorsqu'il s'agit d'organiser la collaboration avec un autre organe ? En d'autres termes, comment puis-je délimiter suffisamment le petit jardin pour ne pas empiéter sur le domaine de compétence d'un autre, c'est-à-dire pour ne pas piétiner le pré - pour rester dans l'image - d'un autre. En même temps, je dois garder une vue d'ensemble, voir et savoir ce qui se passe dans ma fondation en tant que conseil de fondation. Comment organiser au mieux la collaboration et les relations ? Qu'est-ce qui fait le succès d'un conseil de fondation ?

CDE : Je pense que nous devons avant tout examiner la relation entre le conseil de fondation et la direction. La relation entre le conseil de fondation et l'organe de révision ne me semble pas poser de problème. Les tâches de l'organe de révision sont si clairement définies par la loi qu'il ne devrait pas y avoir de problèmes. Il s'agit simplement pour le conseil de fondation de contrôler si l'organe de révision fait bien son travail et s'il fournit un rapport de révision solide à un prix raisonnable. En règle générale, il n'y a rien d'autre à dire. Mais la relation entre l'organe de direction stratégique, le conseil de fondation, et l'organe de direction opérationnel, le secrétariat, n'est pas nécessairement exempte de tensions et je ne peux que souligner une fois de plus qu'il est très important que les deux organes sachent ce dont ils sont responsables et que le conseil de fondation a la responsabilité suprême de tout. Cela ne signifie pas pour autant qu'il peut s'immiscer à chaque pas dans les affaires opérationnelles, mais que c'est le domaine de la direction ou du secrétariat. Mais bien sûr, comme tout est placé sous la responsabilité du conseil de fondation, celui-ci doit pouvoir assumer ses responsabilités. Cela implique que le bureau rende régulièrement compte au conseil de fondation de ce qui se passe au niveau opérationnel. En d'autres termes, il faut mettre en place un système d'établissement de rapports qui permette l'échange d'informations et de connaissances entre le conseil de fondation et le bureau, afin que le conseil de fondation puisse prendre des décisions stratégiques sur la base des informations fournies par l'organe opérationnel. Et bien entendu, si le conseil de fondation a l'impression que les choses ne vont pas bien, voire qu'elles vont de travers, il doit également intervenir pour les corriger et chercher le dialogue avec le bureau. Et c'est un point très important. Les deux organes, doivent dialoguer entre eux et s'il y a des problèmes, il faut en discuter au niveau professionnel et humain. Il est très problématique qu'il y ait des conflits entre les deux organes importants concernant la gestion de la fondation et que ces conflits ne soient pas abordés et débattus sur un plan profession-

nel et humain. La coopération est donc essentielle. La coopération entre le conseil de fondation et la direction.

SRI : Nous en avons parlé dans l'épisode 4, la recette du succès de la composition d'un conseil de fondation, et tu as dit à juste titre que les compétences techniques d'une part, et les compétences sociales d'autre part, jouent un rôle très important. Nous sommes ici à nouveau dans un domaine où le dialogue entre le conseil de fondation et le bureau est nécessaire au sein d'une fondation. L'échange doit avoir lieu. Sur la base de votre expérience au sein des deux organes, recommanderiez-vous que le conseil de fondation soit impliqué dans le choix des membres du bureau ou au moins de la direction ? Est-ce même quelque chose que vous pensez que le conseil de fondation devrait faire lui-même ? Est-ce que le conseil de fondation doit choisir ou sélectionner la direction et l'engager ensuite, ou est-ce que c'est quelque chose pour lequel vous dites qu'il est important que le bureau fonctionne en lui-même, c'est pourquoi vous devriez laisser au bureau lui-même la compétence de choisir qui et comment choisir les personnes.

CDE : Il existe différents modèles et je peux le dire sur la base de mon expérience en tant que membre du conseil de fondation, membre de la direction ou directeur de fondations, mais aussi et surtout dans ma fonction d'avocat et de conseiller de fondations et de fondateurs. Les uns veulent qu'il soit établi que le conseil de fondation désigne l'ensemble du bureau. Donc pas seulement le directeur ou la directrice, mais aussi tous les autres membres de la direction. D'autres fondations souhaitent que la direction du bureau soit simplement désignée par le conseil de fondation, et je pense que c'est une voie incontournable. Il est de la responsabilité du conseil de fondation de désigner la direction du bureau. Je penche pour ce modèle, de sorte que le directeur ait ensuite la possibilité de faire appel à d'autres personnes. Ce que je n'apprécierais certainement pas, c'est qu'un conseil de fondation désigne le personnel du bureau en dessous du niveau de la direction. Ce serait une intervention trop importante dans le domaine opérationnel.

SRI : Petite dernière question. Nous osons changer de perspective en passant du conseil de fondation au bureau. Tu as mentionné que tu es également directeur de différentes fondations. Qu'est-ce qui est important pour toi en tant que directeur ? Quand la collaboration avec un conseil de fondation fonctionne-t-elle bien, par exemple lorsque le conseil de fondation fait telle ou telle chose, et quand les relations sont-elles tendues lorsque le conseil de fondation fait certaines choses qui dépassent ses compétences ? Quelles sont donc tes expériences en tant que directeur ?

CDE : Il est très précieux si le conseil de fondation remplit son rôle, de la manière qu'il assure la direction stratégique de la fondation et qu'il donne des impulsions stratégiques précieuses qui se répercutent sur la mise en œuvre de l'objectif de la fondation par le bureau. Je trouve que ce dialogue coopératif sur les choix stratégiques est très précieux et important. Mais il y a aussi certainement des apports utiles et bons en ce qui concerne un aspect très important de la gestion opérationnelle et lorsqu'il y a un échange actif sur les points, dans le sens d'un dialogue d'égal à égal, sans que les ordres viennent quasiment d'en haut, mais aussi sans qu'il faille constamment dire d'en bas ce que ceux d'en haut doivent décider au niveau stratégique. Chaque organe fait donc un travail optimal dans son domaine de compétence et en parle avec l'autre organe dans le sens d'un dialogue professionnel et humain constructif.

SRI : C'est notre mot-clé, le dialogue et le fait de se parler. Je te remercie de tout cœur, Christoph, pour ce dialogue et le fait que nous ayons pu parler ensemble. C'est aussi important pour nous, ici au bureau de proFonds, que nous puissions échanger et c'est pourquoi j'ai été très heureux que tu participes au podcast NPO dans les épisodes 3, 4 et 5 sur le thème du conseil de fondation. Maintenant, je te souhaite une bonne journée et je te remercie encore une fois.

CDE : Merci à toi aussi, Sebastian, pour ces questions passionnantes et stimulantes et cette bonne conversation. Bonne continuation à toi aussi.

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, fiscaux et gouvernance, qui sont généralement plutôt 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.

Le projet NPOdcast est encore en phase de développement. Nous sommes en train de tester ce qui fonctionne, ce qui intéresse nos membres et comment nous pouvons tenir compte des besoins de nos membres.

Comme le format doit être accessible, personnel et direct, nous avons décidé de mener les entretiens en suisse allemand. **Il est très important pour nous que les membres de Suisse romande puissent également profiter de cette offre. C'est pourquoi nous avons transcrit les entretiens en allemand standard et les avons traduits en français.**

Nous espérons pouvoir bientôt proposer cette offre en français également. Si vous avez l'envie et l'intérêt de participer à l'édition française, nous serions heureux que vous nous contactiez. Peut-être serez-vous la première personne interviewée dans le NPOdcast de Suisse romande, voire l'intervieweur lui-même. Qu'en pensez-vous?

proFonds, Association faîtière des fondations d'utilité publique

061 272 10 80

info@proFonds.org

www.proFonds.org

En tant qu'Association faîtière, **proFonds remplit des tâches importantes au profit du secteur des fondations et des organisations d'utilité publique.** L'objectif étant de maintenir et de continuer à développer des conditions-cadres favorables pour que les fondations et autres organisations d'utilité publique soient en mesure de s'épanouir.

En plus de son engagement dans le domaine de la défense des intérêts, **proFonds offre à ses membres une large palette de services** et favorise ainsi le réseautage, l'échange de connaissances et d'expériences ainsi que la professionnalisation au sein du domaine des fondations et des organisations d'utilité publique.