

Swiss Foundation Code

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

S
F
C

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein



Stämpfli Editions

Outil de référence pour des meilleures pratiques (Best Practice)

Avec ses 4 principes et ses 28 recommandations commentées, le Swiss Foundation Code est un modèle à l'échelle internationale.

Le Swiss Foundation Code :

- est applicable à tous les types et toutes les Tailles de fondations ;
- fournit un cadre général de référence pour une bonne gestion des fondations ;
- sert d'outil de travail pratique ;
- a fait ses preuves dans la pratique depuis 2005.

« La Suisse est connue pour la forte densité des fondations présentes sur son sol. Pourtant, dans le droit suisse, leur gouvernance est très peu réglementée. L'absence d'une réglementation stricte favorise la flexibilité, mais un cadre de référence des critères de bonne gouvernance est également souhaitable. C'est ce qui donne toute son importance au Swiss Foundation Code, cet ensemble de normes des meilleures pratiques mis au point par le secteur lui-même. Cette nouvelle édition améliorée doit donc être accueillie très favorablement. »

Prof. Henry Peter, directeur du Centre en philanthropie de l'Université de Genève

« Les fondations sont des acteurs essentiels de la société civile. Elles ont besoin d'une grande solidité et efficacité à l'interne pour pouvoir agir avec efficacité, agilité et dynamisme. Régulièrement mis à jour, le Swiss Foundation Code offre une orientation pratique et contemporaine. Je félicite SwissFoundations pour cet effort persistant visant à accroître la visibilité, la transparence et la légitimité des fondations. »

Max von Abendroth, directeur exécutif de Dafne, Bruxelles

Édition 2021

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Édité par SwissFoundations

La présente publication a été réalisée grâce à la participation, au soutien et au financement des fondations suivantes, toutes membres de SwissFoundations :

Age-Stiftung
arcas foundation
Asuera Stiftung
atDta Stiftung
Beisheim Stiftung
Credit Suisse Foundation (Jubiläumsfonds)
Dätwyler Stiftung
Ebnet-Stiftung
Ernst Göhner Stiftung
Fondation Leenaards
Fondation Lombard Odier
Fondation Nicolas Puech
Fondation Pro Victimis
Fritz-Gerber-Stiftung
Gebert Rüt Stiftung
Green Leaves Education Foundation
Grütli Stiftung
Hasler Stiftung
Hatt-Bucher-Stiftung
Hirschmann Stiftung
Julius Bär Stiftung
Novo Nordisk Haemophilia Foundation
Otto und Veronika Kägi Stiftung
Paul Schiller Stiftung
sahee foundation
Sophie und Karl Binding Stiftung
Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG)
Stiftung Mercator Schweiz
Stiftung Perspektiven von Swisslife
Swiss Re Foundation
UBS Optimus Foundation
Velux Stiftung
Z Zurich Foundation

Version imprimée - trilingue

La version imprimée du Swiss Foundation Code est disponible en allemand, en français et en anglais.

Version numérique – trilingue

La version numérique du Swiss Foundation Code est provisoirement disponible en allemand, en français, et en anglais :

www.swissfoundationcode.com

SwissFoundations

Fruit d'une initiative collective, SwissFoundations, créée en 2001, rassemble les fondations donatrices d'utilité publique en Suisse et leur donne une voix forte et indépendante. Réseau actif et voué à l'innovation, SwissFoundations encourage le partage d'expériences, la transparence et le professionnalisme dans le secteur suisse des fondations. SwissFoundations contribue ainsi à l'engagement efficace et durable des ressources dont disposent les fondations. L'association accueille les fondations grandes ou petites, qui œuvrent dans un cadre régional ou international et qui sont domiciliées en Suisse ou au Liechtenstein.

www.swissfoundations.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://dnb.d-nb.de>.

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.

© 2021 by Sprecher/Egger/von Schnurbein

Stämpfli Editions SA Berne · 2021
www.staempfliverlag.com

E-Book ISBN 978-3-7272-7794-8

Dans la librairie en ligne www.staempfishop.com,
la version suivante est également disponible :

Print ISBN 978-3-7272-7792-4

Mise en page par Neeser & Müller, Bâle



Table des matières

Préface et remerciements	8
Introduction	10

Principes **19**

Principe 1 : Efficacité	20
Principe 2 : Checks and balances	21
Principe 3 : Transparence	22
Principe 4 : Responsabilité sociétale	23

Recommandations **25**

Constitution de la fondation **27**

1 La volonté du fondateur	32
2 Siège de la fondation et exonération fiscale	43
3 Acte de fondation, règlements, directives, charte	48

Conduite de la fondation **55**

4 Fonction du conseil de fondation	58
5 Renouvellement du conseil de fondation	65
6 Nombre et profil requis des membres du conseil de fondation	70
7 Rémunération des membres du conseil de fondation	75
8 Organisation du conseil de fondation	80
9 Fonctions du président	84
10 Comités	88
11 Gestion des conflits d'intérêts	92
12 Communication	96
13 Direction	102
14 Organe de révision	106
15 Conseils consultatifs	110

Soutien 115

16 Développement de la stratégie de soutien	118
17 Esprit d'entreprise	121
18 Sélection des projets	125
19 Suivi des projets	130
20 Mesure de l'impact et évaluation du projet	134

Finances 139

21 Responsabilité en matière de gestion financière ..	144
22 Organisation des placements	147
23 Origine du patrimoine de la fondation	150
24 Principes de la gestion de fortune	153
25 Stratégie de placement	156
26 Allocation des actifs	162
27 Attribution d'un mandat selon les conditions de concurrence	166
28 Vérification de la gestion de fortune	170

Annexes 175

Phénoménologie des fondations suisses	176
Genèse et développement du Swiss Foundation Code	184
Réception du Swiss Foundation Code	189
Les codes de gouvernance des fondations en comparaison internationale	193
Bibliographie	199
Glossaire des fondations	210
Index	236
Les auteurs	250

Préface et remerciements

Depuis la première parution du Swiss Foundation Code il y a quinze ans, le monde a connu des mutations majeures. Cela est particulièrement vrai dans le secteur des fondations. Il est révolu le temps où leur action était perçue et appréciée sans réserve comme l'engagement discret de bienfaiteurs privés. Les autorités réglementaires exigent davantage de transparence ; les médias, le public, les milieux politiques, de même que les destinataires demandent à connaître les conditions, les motifs, la pertinence de leur action. Définis dès 2005 avec une clairvoyance visionnaire par les auteurs du Swiss Foundation Code, les principes guidant le travail des fondations ont apporté au secteur les outils dont celui-ci avait besoin pour être à la hauteur de ces attentes croissantes.

Aujourd'hui, les fondations au sein de la société civile jouent un rôle reconnu. Mais elles sont aussi, de plus en plus, jugées à l'aune de la contribution qu'elles apportent. Pour être pertinent, l'impact produit par une fondation doit refléter les mutations sociétales. L'action des fondations embrasse les nouveaux développements. C'est pourquoi, et c'est la nouveauté, la quatrième édition du Swiss Foundation Code pose explicitement le principe de la responsabilité sociétale.

Pour traduire la volonté de la société, les fondations doivent mener une action visible, accessible, compréhensible. Elles doivent être perçues comme des partenaires fiables, attachés à produire un impact. SwissFoundations et ses membres ont pris cette maxime à cœur et l'incarnent par des mesures concrètes. La publication, pour le vingtième anniversaire de l'association, de cette nouvelle édition du code, instrument central pour sa mise en œuvre, est l'occasion d'enraciner encore plus profondément dans le secteur l'idée que nous nous faisons de la mission des fondations. Pour le développement de notre secteur, il est essentiel que chaque fondation se confronte aux thèmes abordés et donne l'exemple. Toutes les fondations suisses sont concernées, pas seulement les membres de SwissFoundations.

Nos remerciements vont à la quarantaine d'experts qui ont fait profiter SwissFoundations de leurs connaissances pendant la phase des auditions. Par ailleurs, plus de trente membres de SwissFoundations ont apporté leur soutien financier au projet. Grâce à eux, le savoir recueilli est librement accessible et peut rayonner aussi largement que possible. Enfin et surtout, un grand merci aux auteurs qui, une fois de plus, dans cette quatrième édition, ont su trouver des mots précis et proches du terrain. Grâce à eux, le Swiss Foundation Code est plus que jamais un guide pratique précieux en ce qu'il permet aux fondations de mener une action en prise directe avec notre époque.

Dr Lukas von Orelli, Président de SwissFoundations

Introduction

Complément à une législation libérale

Les fondations suisses : un modèle de réussite

Avec ses quelque 13'000 fondations d'utilité publique, la Suisse occupe une position de pointe dans la comparaison internationale. Elle compte six fois plus de fondations par tête d'habitant que les États-Unis ou l'Allemagne. Les fondations peuvent compter sur l'expertise professionnelle des secteurs des organisations à but non lucratif (OBNL), du droit et des services financiers, ainsi que sur la grande confiance que lui accordent les milieux politiques et la société en général. Le dynamisme de leur développement témoigne de leur essor : 70 % des fondations d'utilité publique ont vu le jour durant ces 30 dernières années.

Cela tient sans doute au fait que la Suisse offre un cadre idéal pour créer et gérer des fondations d'utilité publique. Sa législation comparativement libérale encourage leur création et facilite leur travail. La tradition ancienne et florissante des fondations dans notre pays repose sur un modèle communautaire participatif.

Dynamisme et conditions libérales

Le succès des fondations en Suisse tient en partie à l'engagement privé de philanthropes. Les fondations y sont une expression de la démocratie libérale. Elles peuvent compter sur des conditions libérales et stables qui leur laissent beaucoup de liberté dans l'aménagement de leur action tout en leur offrant un maximum de protection. Beaucoup de fondateurs¹ étrangers s'en sont aperçu et viennent constituer leurs fondations en Suisse. Une partie importante de leurs libéralités reste acquise à notre pays et profite par exemple à la culture, aux institutions sociétales et à la recherche.

Ces conditions libérales sont fondamentales pour la croissance et le développement dynamique du secteur des fondations. Troisième force indépendante aux côtés de l'État et de l'économie privée, les fondations d'utilité publique contribuent fortement à relever les défis sociétaux. Par leur impact multiple, elles sont un puissant facteur de pluralisme dans notre pays et apportent chaque jour la preuve de leur pertinence.

1 Le masculin générique désigne les personnes de deux sexes.

Bien que jouissant d'une bonne réputation, les fondations d'utilité publique sont contraintes d'asseoir leur légitimité, même en Suisse. C'est une bonne chose. Bénéficiant de privilèges fiscaux et intervenant dans la dynamique des réalités sociétales par leurs activités de financement, elles sont en effet des institutions quasi publiques.

Le travail des fondations : nécessité d'une réflexion permanente

Leur principale caractéristique, plus ou moins prononcée, à savoir l'indépendance vis-à-vis du monde extérieur, est particulièrement évidente dans le cas des fondations donatrices classiques. Contrairement par exemple aux fondations collectrices, elles ne sont soumises à aucun contrôle du marché. Elles n'ont d'autre propriétaire qu'elles-mêmes et s'autocontrôlent, plus particulièrement dès lors que le fondateur n'est plus là pour exercer sa surveillance.

Une fondation ne doit jamais cesser de se poser un certain nombre de questions concernant son action. Comment peut-elle au mieux réaliser son but ? Quels sont les principes qui guident son action ? Que signifie, sur le plan pratique des activités de soutien, la bonne gouvernance d'une fondation ? Quelles sont les exigences auxquelles doit répondre la gestion de sa fortune ? Comment contrer les risques systématiques ? Comment la fondation donne-t-elle une légitimité à son existence et à son fonctionnement ?

Esprit du Swiss Foundation Code

Le Swiss Foundation Code est issu du secteur des fondations et il est publié sous l'égide de l'association faîtière des fondations donatrices suisses d'utilité publique SwissFoundations, en tant qu'outil de travail dédié à l'autorégulation.

Professionnalisme et autorégulation

Compte tenu de la grande diversité des fondations, le Swiss Foundation Code, avec son caractère de recommandation, est un moyen plus efficace que la réglementation étatique pour obtenir un impact et une transparence dans le secteur des fondations.

Paru pour la première fois en 2005, puis revu et complété en 2009 et en 2015, le Swiss Foundation Code est désormais disponible dans une quatrième édition entièrement révisée. Le Swiss Foundation Code se réfère à la situation spécifique des fondations donatrices. Il n'aspire donc pas à une validité générale et superficielle mais s'attache à approfondir des aspects exemplaires. Énoncés en termes généraux, ses 4 principes et 28 recommandations s'appliquent à toutes les fondations, quels qu'en soient le type et la taille. Alors que les grandes fondations

Le Swiss Foundation Code propose une orientation pour la gouvernance des fondations.

sont en mesure de mettre en œuvre les recommandations dans tous leurs détails, les plus petites s'organiseront plus simplement. Ainsi il appartient à chacune d'entre elles de tracer son chemin vers une bonne gouvernance afin de servir au mieux son but.

Une rubrique dédiée aux fondations de petite taille

Même parmi les fondations donatrices, les besoins et structures organisationnelles diffèrent. Si les principes du Swiss Foundation Code peuvent prétendre à une validité générale, les recommandations, en particulier le commentaire pratique qui les accompagne, s'adressent avant tout aux grandes et moyennes fondations. Or, les fondations de petite taille, dont la fortune ne dépasse pas 10 millions de francs et qui sont pour la plupart des micro-fondations, sont de loin les plus nombreuses. Une partie des recommandations ne peuvent s'appliquer directement aux petites fondations. C'est pourquoi, lorsque cela est nécessaire ou pertinent, le commentaire qui développe les recommandations est complété par la rubrique « Indications complémentaires pour les fondations de petite taille ».

Les grandes fondations, ne serait-ce qu'en raison de la séparation entre le niveau stratégique (conseil de fondation) et le niveau opérationnel (direction), et du fait de leurs possibilités financières et organisationnelles, présentent les conditions idéales pour un système efficace de *checks and balances*, autrement dit de poids et contrepoids. En revanche, dans les fondations de petite taille où les deux niveaux se confondent souvent, le risque de dérives est particulièrement grand. C'est pourquoi le Swiss Foundation Code se veut également une orientation générale pour les fondations de petite taille.

En principe, toutes les fondations doivent répondre aux mêmes exigences de gouvernance. Les mesures concrètes doivent cependant être aménagées de manière spécifique à chacune et être adaptées à leur taille, toujours à un niveau d'organisation aussi simple que possible. La gouvernance d'une fondation n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour atteindre son but de manière efficace.

Un cadre de référence et un instrument de conduite

Ni les principes ni les recommandations ne sont des critères ou des exigences clairement définis à appliquer mécaniquement. Le Swiss Foundation Code se veut bien davantage un cadre de référence permettant d'évaluer et d'ajuster sa propre organisation. Il incombe au conseil de fondation de veiller à ce que l'organisation de la fondation, quelle que soit sa taille, soit parfaitement adaptée à l'accomplissement de son but. Cela signifie, qu'en ce qui concerne l'utilisation du Swiss Foundation Code, le conseil de fondation doit transposer et appliquer

les principes et recommandations du Code à la situation spécifique de sa fondation.

Le Swiss Foundation Code a un caractère interdisciplinaire. Outre les aspects juridiques, il aborde d'autres perspectives, notamment les questions économiques et le travail concret de la fondation. Il se veut un outil pratique. C'est pourquoi il rappelle parfois les bases juridiques tout en renonçant à s'y référer lorsqu'elles ne sont pas pertinentes du point de vue de la gouvernance.

**Un outil
interdisciplinaire**

Il faut en principe distinguer les décisions que le fondateur prend au moment de la constitution de la fondation et celles qui sont prises plus tard par le conseil de fondation. Le Swiss Foundation Code est donc divisé en quatre chapitres : « Constitution », « Conduite », « Soutien » et « Finances ».

**L'intégration de
tous les aspects
pertinents**

Le fondateur ne peut se contenter de s'informer des choix importants à opérer pour la constitution de la fondation. Il doit également tenir compte de toutes les autres recommandations et veiller à ce que ses décisions facilitent l'aménagement ultérieur de la conduite, du soutien et des finances de la fondation, dans l'optique du Swiss Foundation Code.

De leur côté, les membres du conseil d'une fondation déjà établie ne peuvent faire l'économie d'une réflexion sur les fondements de leur fondation. Les aspects importants au moment de la constitution doivent aussi être pris en considération dans les phases ultérieures de la vie de la fondation.

Le Swiss Foundation Code tient compte des dispositions internationales. Il va sans dire que les règles de gouvernance reposant sur d'autres systèmes juridiques ne sauraient être reprises telles quelles pour les fondations suisses. Cependant, même si les fondations sont soumises à des réglementations juridiques et à des approches culturelles différentes d'un pays à l'autre, les similitudes sont nombreuses. Ainsi chaque code national possède également une dimension internationale et un rayonnement qui dépasse les frontières.

**Une dimension
internationale**

La gouvernance d'une fondation dépend entièrement de l'intégrité et de la clairvoyance de ses responsables. Le Swiss Foundation Code entend donc sensibiliser les organes de la fondation, en premier lieu les membres du conseil de fondation, et les inciter à agir. Son objectif premier est de promouvoir une réalisation efficace, performante et

**La sensibilisation
du fondateur
et du conseil de
fondation**

transparente de la volonté du fondateur et du but de la fondation. Son application doit créer un climat de confiance entre toutes les parties prenantes de la fondation, entre les fondateurs et les mécènes de la fondation, les destinataires, les autorités de surveillance et le public.

Bien faire les choses et faire les choses qui conviennent

Bien faire les choses est essentiel pour une fondation donatrice. Mais ce qui est décisif est de faire les choses qu'il faut. C'est pourquoi le Swiss Foundation Code s'intéresse davantage à la « constitution » de la fondation qu'à ses activités opérationnelles. Il n'est donc pas un guide de management. Ses principes et recommandations visent plutôt la politique et la stratégie de la fondation, donc ses dispositions fondamentales.

Une valeur de recommandation

Le Swiss Foundation Code, y compris son commentaire, a valeur de recommandation. Il entend inciter les fondations à analyser et à améliorer leur gouvernance. Pour les praticiens du droit, il peut être un outil d'interprétation. En veillant elles-mêmes à leur gouvernance, les fondations donatrices anticipent les appels à une réglementation plus stricte qui risquerait de paralyser et d'affaiblir l'écosystème aussi productif que disparate du paysage des fondations en Suisse. Le Swiss Foundation Code ne doit en aucun cas entraîner un surcroît de travail bureaucratique inutile. Il ne se contente pas de laisser à chaque fondation donatrice la possibilité de faire usage des marges de liberté existantes, il les y invite. C'est pourquoi il ne préconise pas l'application de la règle stricte du « *comply or explain* ». ²

Une référence et une source d'inspiration

Ni SwissFoundations, ni aucune autre instance ne vérifie le respect des recommandations du Swiss Foundation Code, ni n'accorde de label. Les recommandations du Code, et plus encore ses principes, ne doivent pas être assimilés à des exigences précises qui seraient satisfaites ou non. Il appartient plutôt à chaque fondation d'appliquer les recommandations en fonction de sa situation spécifique, de les interpréter et de trouver des solutions cohérentes.

Empreint de l'esprit libéral de la responsabilité personnelle, le Code fournit un cadre qui se veut une référence et une source d'inspiration. Les fondations qui choisissent de se conformer au Swiss Foundation Code et en font état dans leur communication démontrent qu'elles se soumettent à des exigences plus strictes que celles prévues par la loi.

² Concernant les différents degrés de force contraignante de dispositifs réglementaires, voir Glossaire des fondations, sous *Comply or explain*, p. 213.

Le droit en vigueur est la base de tout ce que fait une fondation. Les dispositions légales sont parfois reprises de manière implicite dans les recommandations du Swiss Foundation Code, qui perdent alors leur caractère indicatif et deviennent des obligations. Mais les recommandations ne se focalisent pas exclusivement sur les aspects légaux. En proposant par exemple que le conseil de fondation dirige la fondation, le Swiss Foundation Code enrichit d'un élément de gestion active la base légale qui stipule que le conseil de fondation administre la fondation. Il transpose donc les normes légales en principes de gouvernance, avec pour objectif de rendre les fondations plus performantes. Il s'appuie sur les dispositions de la loi qu'il complète en indiquant comment la fondation peut maximiser son impact tout en respectant le cadre légal.

Le Swiss Foundation Code n'est toutefois pas un complément au droit objectif. En ce sens, il ne serait exécutoire que si une autorité externe à la fondation et dotée de la légitimité requise le décidait, par exemple si une autorité de surveillance ou un tribunal déclarait contraignante l'une ou l'autre de ses recommandations. Dans ce cas, le caractère obligatoire du Code ne découlerait pas du Code lui-même, mais bien de la décision de l'autorité compétente.

Puisqu'il n'est pas le droit, le Swiss Foundation Code n'est pas contraignant. Et cette absence de caractère obligatoire suscite parfois des critiques. Mais d'un point de vue juridique, ce défaut de force obligatoire est tout à fait cohérent, et le critiquer revient à reprocher à une pomme de ne pas être une poire. Un code n'est pas en soi obligatoire au sens où son non-respect pourrait être sanctionné par l'État, et il serait absurde de faire dépendre son bien-fondé de son caractère contraignant. Si l'on veut des dispositions obligatoires, il faut créer des lois. Les codes ne s'imposent pas par la force. Ils reposent sur le caractère volontaire, une notion fondamentale de l'action éthique depuis Socrate et Aristote.

SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses, n'a pas cédé jusqu'ici à la tentation d'exiger de ses membres le respect du Code. Étant donné son ampleur, il n'est pas non plus réductible à un catalogue de critères, ni par conséquent à un instrument de mise en œuvre.

Rapport entre surveillance et autorégulation

Le contrôle de l'activité de la fondation par l'autorité de surveillance est de nature juridique. L'autorité vérifie si les dispositions légales, et plus particulièrement les exigences relatives à l'acte de fondation et aux règlements de la fondation, sont respectées. En revanche, elle n'a pas le droit de s'immiscer dans l'appréciation des organes de la fondation et d'imposer sa propre appréciation. Elle vérifie si la fondation accomplit son but, mais ne peut pas examiner la qualité de l'action vouée à ce but. C'est pourquoi une autoévaluation est nécessaire. Le Code présuppose comme allant de soi ce que l'autorité de surveillance contrôle, à savoir le respect des lois et du statut de la fondation. Mais il a également pour mission d'aider les organes d'une fondation à fonctionner de manière plus efficace. Son objectif premier n'est donc pas de prévenir les abus, mais d'aider les fondations à se doter d'une organisation bien conçue, à gérer leur fortune de manière professionnelle et à accomplir efficacement leur but. Autrement dit, la vocation du Code n'est autre que d'optimiser l'activité des fondations sous toutes ses formes.

Mode d'emploi

Un outil pratique

Le Swiss Foundation Code est un outil à la disposition des futurs fondateurs, des membres d'un conseil de fondation, des collaborateurs d'une fondation, des prestataires de services, des autorités de surveillance et autres autorités. Plus proche du couteau suisse que du bistouri, il entend apporter aide, idées et propositions pour la constitution de nouvelles fondations comme pour le développement de celles qui existent.

Différents accès

Pour une approche analytique et une vue d'ensemble de la structure et des thèmes du Swiss Foundation Code, on se référera à la table des matières au début.

Pour chercher un terme, un sujet particulier ou la solution d'un problème, on consultera les répertoires à la fin de l'ouvrage. Ceux-ci permettent de comprendre, puis de transposer et d'agir :

- La phénoménologie des fondations (p. 176 ss) répond à quelques questions fondamentales sur le fonctionnement des fondations et répertorie la grande variété des types de fondation.
- Le glossaire des fondations (p. 210 ss) définit des notions et des termes utilisés dans la pratique des fondations. Par exemple qu'entend-on par « conflit d'intérêts » ?

- L'index (p. 236 ss) permet d'accéder aux notions et aux sujets abordés dans le Code.

Souhaitez-vous savoir comment votre fondation gère la question des conflits d'intérêts ? Ne vous perdez pas dans la littérature spécialisée mais basez-vous sur les critères du Swiss Foundation Code. Commencez par consulter le glossaire des fondations pour vous faire une idée de ce que signifie la notion de conflit d'intérêts. Puis passez à l'index qui vous renvoie aux passages du Code qui traitent ce sujet. Ainsi vous serez en mesure de vous poser les bonnes questions pour votre fondation.

Exemple de lecture

PRINCIPES

L'action d'une fondation³ doit être régie par quatre principes interdépendants. Les fondations qui respectent ces quatre principes répondent aux critères de bonne gouvernance des fondations.

3 Par action de la fondation, il faut entendre non seulement l'action du conseil de fondation, mais également celle de la direction et de tous les autres collaborateurs au sein de la fondation.

Principe 1

Efficacité

La fondation réalise son but de façon aussi efficiente et efficace que possible.

La volonté du fondateur constitue le fondement et le cadre de référence pour toute activité de la fondation. Agissant à titre fiduciaire, les organes de la fondation sont tenus de faire prévaloir cette volonté tout en la réinterprétant et en l'actualisant. Plus leur action à cet effet est efficiente et efficace, mieux ils exécutent le mandat qui leur est confié par 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 ses activités 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 reflètent la volonté du fondateur et visent un impact optimal.

Principe 2

Checks and balances

Par des mesures organisationnelles appropriées, la fondation veille à maintenir un rapport équilibré entre conduite et contrôle dans toutes les décisions et processus importants.

La fondation n'a ni propriétaire, ni membres, ni sociétaires. De ce fait, elle ne possède pas d'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 – elle s'appartient en quelque sorte à elle-même. C'est pourquoi, pour établir une séparation des pouvoirs, il lui faut tout à la fois veiller à être dirigée, et à ce que cette conduite soit soumise à un contrôle. Comme la responsabilité de conduire la fondation incombe au conseil de fondation, celui-ci est l'organe responsable de l'organisation de ces contrôles, y compris de ceux qui s'exercent sur son propre fonctionnement.

Principe 3

Transparence

La fondation entretient le plus haut degré possible de transparence concernant ses fondements, ses objectifs et ses activités.

Les fondations bénéficient en règle générale d'une exonération fiscale, et elles interviennent par leur action dans la dynamique des processus sociaux. En tant qu'acteurs participant à la construction de la société civile, elles assument un rôle qui dépasse la simple sauvegarde de leurs intérêts. Ne serait-ce que de ce fait, elles doivent répondre à des impératifs de transparence non seulement en interne, mais également vis-à-vis de l'extérieur. Qui plus est, si elles veulent bénéficier des conditions les plus favorables à son action, qu'il s'agisse d'attirer des libéralités, des collaborateurs, des projets, les destinataires d'une coopération ou des partenaires, les fondations doivent gagner en visibilité. Il incombe au conseil de fondation de renseigner le public aussi largement que possible sur la fondation, son action et sa situation financière. Les diverses parties prenantes, et en particulier les destinataires, ont besoin de ces informations pour que des échanges puissent s'engager.

Principe 4

Responsabilité sociale

La fondation s'organise et déploie son action conformément aux exigences de son époque.

Les fondations sont tenues de respecter le droit contraignant de tous les États où elles mènent leurs activités. Cela vaut aussi pour les obligations administratives d'apparition récente découlant de bases légales autres que le droit des fondations, telles que la législation sur le blanchiment d'argent, la protection des données ou l'échange automatique de renseignements. Cependant, la responsabilité sociale des fondations ne se limite pas au respect du droit en vigueur. Les fondations ne sont pas un monde à part. Elles font partie intégrante de la société sur laquelle elles entendent avoir un impact. C'est pourquoi, dans leur interprétation de leur but, elles tiennent compte de l'évolution de la société et de ses nouveaux enjeux, par exemple en matière de protection de l'environnement, de migration et de diversité. Dans leur activité de soutien et dans leur mode d'organisation, elles prennent en considération les nouveaux développements ou les développements prévisibles sur les plans culturel, environnemental, politique, juridique, économique et technique. Lorsque qu'elles mènent une action politique au sens large, le principe de l'utilité publique leur interdit de poursuivre des intérêts particuliers.

RECOMMANDATIONS

Les 28 recommandations du Swiss Foundation Code sont placées sous le signe des 4 principes de bonne gouvernance de la fondation. Chaque recommandation doit être appliquée à la lumière de ces idées maîtresses.

Constitution de la fondation

Liberté du fondateur

La loi garantit la liberté du fondateur. Il en découle que le fondateur est libre de constituer une fondation et d'en dessiner les contours dans le respect de l'ordre juridique. Les fondations suisses sont des institutions libérales et il est dans l'intérêt de toutes les parties concernées de préserver cette liberté. Or, une liberté ne se préserve que si l'on s'en sert.

La liberté du fondateur suppose aussi des obligations. Il doit étudier l'opportunité de constituer une fondation avec le concours de spécialistes et d'experts en prestations de services. Ainsi, déjà avant sa constitution, une fondation exige un investissement considérable en énergie, en attention, en temps et en argent. Mais ces efforts sont payants, car c'est en apportant tout le soin voulu aux travaux préparatoires que le fondateur prend conscience de ce qu'il veut vraiment et de ce qu'il peut accomplir avec les moyens à sa disposition. Il peut ainsi réaliser sa volonté de façon optimale. De plus, il est toujours coûteux de rectifier le tir une fois la fondation constituée, si tant est que des modifications soient encore autorisées. Seule une préparation minutieuse et un examen critique du projet permettent de s'assurer qu'une fondation indépendante est la forme juridique et organisationnelle qui convient le mieux pour accomplir la volonté du fondateur.

La fondation, une entreprise

Il existe plusieurs possibilités de poursuivre un but d'utilité publique. La constitution d'une fondation est soumise à des normes particulièrement contraignantes. En règle générale, un fondateur engage davantage de moyens financiers qu'un donateur. Il lie irrévocablement la part de sa fortune qu'il affecte à la fondation à un objectif en principe immuable et soumet son engagement d'utilité publique à une surveillance étatique. Ainsi, le fondateur est à la fois entrepreneur et philanthrope : entrepreneur parce qu'il se détermine en fonction des carences, des opportunités et des potentiels constatés dans la société, 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 de la consommation, et la fondation à un investissement. Comme dans le cas d'un investissement, des investigations solides en amont et une planification systématique sont pour beaucoup dans le succès d'une fondation. Et comme dans le cas d'un investissement, la structure donnée à la fondation dépend du profil de risque du fondateur.

La fondation est en somme une entreprise au double sens du terme. Pour le fondateur comme pour le conseil de fondation, l'acte de fondation marque le début d'un voyage jalonné d'expériences inoubliables, mais aussi d'impondérables. D'un autre côté, la fondation, à partir d'un certain ordre de grandeur, est une entreprise qui demande à être planifiée et conduite. Elle exige une aptitude à l'autocritique, à la prise de risque et à l'innovation. Les fondations ont pour mission de favoriser l'innovation car elles peuvent se permettre de prendre davantage de risques que des entreprises à but lucratif ou que l'État. Elles peuvent poursuivre des objectifs à plus long terme sans être tenues d'obtenir un rendement maximal ni de produire des résultats en l'espace d'une législature. À l'instar d'une entreprise, elles doivent aussi être prêtes à s'adapter. Même une fondation perpétuelle doit accepter d'évoluer et de s'adapter à des circonstances nouvelles, afin de ne pas perdre la capacité de fournir à la société des services à la fois conformes au but de la fondation et en phase avec son temps.

Les qualités et comportements qui font le succès d'une entreprise profitent également à une fondation. Le philanthrope lui aussi doit avoir le sens de la concurrence et de la performance. Notre fondation est-elle (au moins) aussi efficiente et efficace qu'une institution publique comparable ou qu'une autre fondation ? Ces questions, toute fondation doit se les poser régulièrement et pouvoir y répondre par l'affirmative. La fondation d'utilité publique traditionnelle a changé de paradigme. D'institution philanthropique peu dynamique, elle est devenue une entreprise performante en prise directe avec son temps. Cette mutation se retrouve dans les concepts utilisés. En allemand, le terme *Vergabestiftung* (fondation d'attribution), autrefois utilisé pour fondation donatrice et qui met l'accent sur l'octroi d'aides financières, a depuis longtemps été remplacé par celui, plus actif, de *Förderstiftung*, qui met l'accent sur l'encouragement et sur le soutien.

L'apport d'un soutien n'est pas une légitimation en soi. La fondation donatrice fiscalement privilégiée doit être légitime aux yeux du public. Cette reconnaissance s'obtient par une approche entrepreneuriale centrée sur la recherche d'un impact et incluant le sens de la responsabilité, l'ouverture d'esprit et l'aptitude à évoluer.

Le rôle du fondateur

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

Lors de la constitution de la fondation, le fondateur peut néanmoins s'assurer une certaine influence. Il peut se réserver certains droits ou siéger au conseil de fondation ou dans un autre organe de la fondation en qualité de président ou de membre. La persistance de son implication est souvent un atout pour la fondation. Toutefois, il doit être conscient du fait qu'il ne pourra pas éternellement dominer la fondation. Au plus tard après le décès du fondateur, la fondation mènera sa propre vie. Le fondateur peut marquer la fondation de son empreinte durant les principales phases de démarrage, mais il doit par la suite s'en remettre aux personnes mises en place par lui, qui choisiront à leur tour des successeurs compétents et dignes de confiance. Leur mission est, en partant du but que le fondateur avait défini dans un contexte – historique, sociétal, politique, familial et biographique – particulier, d'en avoir une lecture contemporaine, de l'animer d'une vie nouvelle et de lui faire produire des effets dans la société de leur temps.

Indépendance de la fondation

En dépit de son indépendance juridique, une fondation donatrice, surtout lorsqu'elle est de petite taille, risque de se retrouver dans une relation de dépendance directe ou indirecte par rapport à un tiers (p.ex. un membre du conseil de fondation), un prestataire de services (p.ex. une étude d'avocats) et à une entreprise (p.ex. une banque) lorsque ces tiers placent leurs propres intérêts au-dessus de ceux de la fondation. Cependant, si le fondateur a conscience de ces risques dès le début, il peut s'en protéger en prenant les mesures appropriées.

Les situations considérées ici sont toujours des situations de dépendance non désirée où les conflits d'intérêts ont un effet préjudiciable pour la fondation. Il en va tout autrement lorsqu'il existe un rapport de dépendance légitime voulu par le fondateur.

Les héritiers du fondateur

La part de son patrimoine que le fondateur affecte à la fondation échappe en principe à ses héritiers légaux. Il faut ici prendre avant tout en considération les héritiers réservataires : conjoint, partenaire enregistré, parents en ligne directe, descendante et ascendante. Selon les circonstances, les héritiers dont la réserve héréditaire est lésée peuvent attaquer la constitution d'une fondation. Afin d'éviter cette éventualité, le fondateur doit veiller à ne pas entamer la réserve héréditaire. Il peut avoir intérêt à conclure avec ses héritiers réservataires des pactes de renonciation à succession, avec ou sans dédommagement.

Le patrimoine qui échappe ainsi aux héritiers peut déclencher chez eux une sorte de douleur sourde, qui, parfois, continue de tourmenter plusieurs générations successives. Pour compenser la réduction de l'héritage consécutive à la constitution de leur fondation, certains fondateurs placent leurs héritiers au conseil de fondation. Ils peuvent même décider que des descendants plus éloignés y siègeront à leur tour. Toutefois, dans l'intérêt d'une bonne gestion de la fondation à long terme, il peut être problématique de lier durablement une fondation d'utilité publique à une famille. Le principe méritocratique en vertu duquel les membres du conseil de fondation sont choisis en raison de leurs compétences et jugés sur leurs résultats donne en général de meilleurs résultats que l'attachement du fondateur à une succession dynastique. À l'inverse, lorsque des membres de la famille disposent des compétences et de l'engagement nécessaires, rien ne s'oppose à ce qu'ils siègent au conseil de fondation.

Recommandation 1

La volonté du fondateur

Le fondateur formule sa volonté et s'assure qu'une fondation est la forme qui convient le mieux pour la réaliser.

- Avant de constituer la 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 qui convient le mieux pour réaliser sa volonté, si le patrimoine destiné à la fondation 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, qui doivent être compatibles entre eux.
- Le fondateur établit un processus pour le renouvellement périodique du conseil de fondation, notamment lorsque la durée de la fondation n'est pas illimitée.

L'impact d'une fondation est d'autant plus grand qu'elle cible concrètement un besoin ou un potentiel inexploité de la société. Ainsi, la toute première tâche du fondateur doit être de concilier son désir d'apporter un soutien avec un besoin ou une opportunité, actuels ou à venir, existant dans la société et justifiant un soutien.

Besoin sociétal

Il doit examiner, ou faire examiner par des professionnels, si la cause qui l'anime correspond à un besoin présent ou futur. Si tel n'est pas le cas, le fondateur doit s'interroger sur le bien-fondé de son projet. La raison d'être d'une fondation d'utilité publique doit être son utilité sociétale et non les préférences personnelles du fondateur.

Si, après une évaluation approfondie, le fondateur peut affirmer que la cause qui l'anime correspond à un besoin sociétal avéré, il doit encore examiner, ou faire examiner, s'il n'existe pas déjà des organisations privées ou publiques qui répondent, au moins partiellement, à ce besoin. Dans certains cas, il est plus judicieux de faire une libéralité à une organisation, le cas échéant en l'assortissant de conditions ou de restrictions, que d'engager des dépenses non négligeables 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 n'est indiquée que si les moyens disponibles sont en adéquation avec le but visé, et si le but peut être utilement réalisé à moyen ou à long terme.

Formes de fondation

Le fondateur ne doit pas se contenter de vérifier si le patrimoine disponible suffit pour réaliser le but de la fondation. Il lui faut également examiner s'il est judicieux de constituer une fondation indépendante, ou si le patrimoine disponible dans l'immédiat ou à l'avenir peut être utilisé d'une manière plus efficace afin d'accomplir sa volonté. En effet, différentes possibilités s'offrent à lui. Le fondateur peut :

- constituer un fonds abrité n'ayant pas de personnalité juridique propre. Ainsi, les fondations abritantes sont un type de fondation adéquat en particulier pour accueillir de petites et moyennes dotations. Alors que pour constituer une fondation indépendante, l'affectation de biens en faveur d'un but spécial doit faire l'objet d'un acte authentique, un simple acte juridique de droit privé, grevé d'une charge, suffit pour constituer un fonds abrité. L'attribution à titre gratuit de dons grevés de charges est un motif fréquent de constitution d'un fonds abrité. Il en va de même pour l'institution d'un héritier ou d'un légataire grevé de charge ;
- limiter la durée de la fondation (fondation à terme), notamment

lorsque le but de la fondation 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 abrité) à une autre organisation qui poursuit le but souhaité par le fondateur. Un contrat de prestation doit alors permettre de s'assurer que les fonds transférés sont réellement affectés à la réalisation du but ;
- constituer une association avec d'autres personnes. Contrairement à la fondation, l'association n'est pas soumise à la surveillance étatique. La forme de l'association convient mieux lorsqu'un cercle plus vaste et stable de personnes souhaite s'engager activement dans la réalisation du but que l'association poursuit en faveur de ses membres ou de tiers, et que le financement est avant tout assuré par les cotisations des membres. Par rapport à l'association, la fondation est une forme certes plus stable, mais moins flexible, notamment quand on envisage de modifier son but. Elle doit en règle générale avoir un patrimoine initial plus important. Fondation et association peuvent être liées sur le plan organisationnel, soit lorsque la fondation soutient une association, soit lorsqu'il y a création d'une association donatrice ou bienfaitrice réunissant les amis de la fondation dans le but de soutenir celle-ci.
- investir son patrimoine de façon que l'investissement profite à la société. Cette forme de placement qualifiée d'« investissement à impact social » peut être le fait d'organisations à but non lucratif ou à but lucratif, et donc s'effectuer en escomptant ou non un bénéfice financier.

Constitution de la fondation

Lorsque le fondateur a décidé de constituer une fondation, il étudie la meilleure façon de procéder pour que celle-ci soit en mesure de réaliser sa volonté le plus exactement et efficacement possible. Il lui est recommandé de se faire conseiller par des experts indépendants ou, le cas échéant, par l'autorité de surveillance des fondations.

Constitution du vivant du fondateur ou fondation successorale

Le fondateur doit examiner 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. Le fondateur peut alors voir travailler et accompagner la fondation et concourir à la façonner dans les premières phases de son développement. En revanche, dans le cas d'une fonda-

tion successorale, les autorités n'entrent en contact avec la fondation qu'après le décès du fondateur. L'avis du fondateur ne peut plus être recueilli pour dissiper ou corriger d'éventuelles incertitudes, incohérences ou lacunes.

Au départ, il suffit d'affecter à la fondation une partie du patrimoine qui lui est destiné, pour autant que cela suffise à en réaliser le but. On peut, le cas échéant, procéder par étapes : d'abord, la fondation est érigée entre vifs et dotée d'un patrimoine réduit. Ensuite, le fondateur l'institue en légataire ou héritière, et la part résiduelle du patrimoine lui revient après le décès du fondateur.

Il est encore possible de prévoir dans l'acte de fondation que celle-ci ne deviendra active qu'au décès du fondateur. La constitution de la fondation est alors l'occasion de régler, avec la participation du fondateur, toutes les questions liées à l'organisation ainsi que les relations avec le registre du commerce, l'autorité de surveillance et les autorités fiscales. De cette manière, le fondateur s'assure que la fondation sera en état de fonctionner après son décès. Il n'est pourtant pas recommandé de procéder de cette façon, car le fondateur se prive alors, durant les premières phases du déploiement de la fondation, de la possibilité de prendre des décisions essentielles concernant le style, les priorités et les caractéristiques de celle-ci, ou d'apporter des correctifs majeurs par la suite. Qui plus est, il est certainement plus satisfaisant de voir prendre forme les activités rendues possibles par la fondation et de pouvoir les influencer que de placer en bourse sa fortune privée pour avoir ensuite les yeux rivés sur les fluctuations des cours. Enfin, le plus souvent, une fondation inactive à ses débuts ne bénéficie pas encore de l'exonération fiscale durant cette période initiale.

Quelle que soit la forme choisie pour la fondation, la formulation du but exige un soin particulier. Pour s'y préparer, il faut entre autres avoir réponse aux questions suivantes :

But de la fondation

- Quelle est la volonté du fondateur ? Autrement dit, comment conscientiser ses idées, sa conception, sa motivation et ses buts et comment les intégrer dans la formulation du but ?
- Le but est-il suffisamment durable, c'est-à-dire capable de survivre au fondateur ?
- Existe-t-il un risque qu'en raison de changements sociaux, juridiques, techniques ou autre, le but choisi devienne obsolète, irréalisable, illicite ou contraire aux mœurs ? Appliqué au but, le terme « contraire aux mœurs » (art. 52, al. 3 et art. 88, al. 1, ch. 2 CC) signifie que le but ne doit pas aller à l'encontre des conceptions

communément admises de la morale, des principes éthiques et des échelles de valeurs sur lesquels reposent la société et l'ordre juridique.

- L'acte de fondation doit-il mentionner plusieurs buts partiels ? Et, le cas échéant, comment déterminer le rapport 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 façon suffisamment large pour ne pas être rendu obsolète par des changements de circonstances. La description du but doit être claire et précise, sans être trop exhaustive ou détaillée. Une formulation plus large du but autorise les organes de la fondation à être plus flexibles dans sa réalisation et à adapter leur action à un contexte qui change. Cependant, la fondation risque aussi de s'éloigner des intentions premières du fondateur. Inversement, une définition étroite du but donne dans l'immédiat davantage de poids à la volonté du fondateur, mais peut constituer un jour une entrave dont il sera difficile de se dégager.

En complément à la disposition consacrée au but, on peut doter l'acte de fondation d'un préambule (« avant-propos », « *testimonial* ») exposant les motifs qui ont abouti à la constitution de la fondation, le contexte dans lequel elle a vu le jour et ses objectifs. Cela évite des longueurs dans la formulation du but lui-même. En même temps, le fondateur trace des limites à l'intérieur desquelles l'interprétation du but à réaliser peut évoluer avec le temps. Un règlement de fondation peut aussi stipuler plus concrètement de quelle manière le but doit être atteint.

En cas de doute, le fondateur doit formuler le but de manière large ou se réserver dans l'acte de fondation la possibilité de requérir la modification du but conformément à l'article 86a CC. Cependant une telle modification n'est possible au plus tôt que dix ans après la constitution de la fondation. Le fondateur doit informer le conseil de fondation de son intention suffisamment à l'avance pour que celui-ci puisse en tenir compte dans sa planification stratégique.

Taille de la fortune

Le patrimoine disponible et les revenus qu'il produit doivent être proportionnés aux charges que la fondation encourt pour son administration. Dans une fondation indépendante, les charges ne sont pas compressibles à volonté. Plus les moyens à disposition sont limités, plus le rapport entre le soutien apporté et le coût de la gestion est défavorable.

Toute fondation a des besoins financiers incompressibles. Même si les membres du conseil de fondation sont bénévoles, la fondation fait inévitablement face à des coûts administratifs et à des frais de gestion de fortune considérables, ne serait-ce que pour s'acquitter de ses obligations et accomplir ses tâches principales. Par exemple, dans l'hypothèse d'un capital de deux millions de francs produisant un rendement moyen de 3 à 5% à long terme, ce rendement serait entièrement absorbé par des coûts de fonctionnement de l'ordre de 50'000 à 100'000 francs, sans même parler des périodes où le rendement est inférieur à la moyenne pendant plusieurs années de suite.

Frais incompressibles et structure des coûts

Même une fondation dotée d'un capital confortable de dix millions de francs risque d'atteindre de justesse la taille critique, et, selon les circonstances, de ne pas toujours être en mesure de réaliser son but de façon durablement efficace et économique, à moins qu'il ne s'agisse d'une fondation à capital consommable ou qu'elle ne bénéficie d'apports de fonds supplémentaires (co-affectation) par la suite. C'est pourquoi, au moment de constituer une fondation, il est indispensable de planifier soigneusement le financement des tâches administratives et de tenir compte de ces besoins dans les considérations relatives au patrimoine de la fondation.

Souvent, le temps investi par le fondateur et l'activité bénévole de ses compagnons d'armes de la première heure donnent une idée fautive de la structure des coûts auxquels la fondation devra faire face à plus long terme. Au fur et à mesure que le conseil de fondation de la première génération se renouvelle, les charges pour l'administration et les mesures de suivi des projets s'accroissent. Même si le bénévolat est souhaitable dans le domaine des fondations, tôt ou tard, les prestations du conseil de fondation, le secrétariat, la comptabilité, le contrôle des projets, la rédaction de rapports, la communication etc. devront être rémunérés au prix du marché. Sachant que le bénévolat ne pourra plus être pris pour acquis chez les membres du conseil de fondation des générations suivantes, l'enthousiasme qui prévalait à l'époque du fondateur induit en erreur et occulte les coûts effectifs encourus. C'est pourquoi il est indiqué, avant de constituer la fondation, d'étudier son efficacité dans différents cas de figure (bénévolat, délégation de la gestion opérationnelle à une direction, etc.).

Coûts cachés et efficacité

L'Autorité fédérale de surveillance des fondations exige, lors de la constitution d'une fondation, un capital initial minimal de 50'000 francs. Bien que dépourvue de base légale, cette pratique est en soi

Capital initial minimal

judicieuse. Le plus souvent, ce montant minimal est plutôt trop bas que trop élevé. Il n'est justifié que si la fondation possède de réelles perspectives de croissance. Un capital initial bas se justifie par exemple lorsque la fondation a l'intention de pratiquer une collecte de fonds active (ce qui s'avère toutefois souvent difficile), ou lorsque le fondateur souhaite :

- éviter des frais notariaux inutiles (dépendant de l'importance du capital affecté) lors de la constitution de la fondation ;
- n'attribuer des sommes plus importantes à la fondation qu'à son décès, soit qu'il craint d'en avoir encore besoin de son vivant, soit pour des raisons de discrétion ;
- n'affecter des sommes plus importantes à la fondation qu'en un second temps, lorsqu'il aura acquis la conviction de son bon fonctionnement ;
- alimenter la fondation par des apports échelonnés dans le temps pour des raisons fiscales ou autres.

**Problème
de la durée
indéterminée**

Traditionnellement, les fondations sont constituées pour une durée indéterminée. Elles ont le plus souvent pour finalité d'accomplir durablement la volonté du fondateur. Cette prétention soulève cependant plusieurs problèmes :

- Étant donné l'impossibilité de fixer un but à la fois inaltérable et défini en fonction des besoins sociétaux du moment, la seule solution consiste à formuler le but de façon très ouverte, au risque de voir l'imprécision et l'indétermination du but compromettre son interprétation et sa réalisation futures.
- Alors qu'à la naissance d'une fondation, le but est encore très présent dans les esprits et anime la recherche des modalités les plus aptes à le réaliser, plus tard, la vision du fondateur en tant qu'expression historique de sa volonté tend à s'estomper avec chaque nouvelle génération et aussi avec l'évolution de la société.
- Qui plus est, l'organisation d'une fondation subit l'usure du temps, et sans contre-mesures appropriées, certaines dérives de la gouvernance des fondations, tels que le *self-dealing* (opérations passées avec soi-même), le népotisme, une mauvaise gestion et la passivité, prennent de l'ampleur.
- Lors de la constitution d'une fondation, il est impossible de prévoir l'évolution de l'économie générale à moyen et à long terme, et le patrimoine est susceptible de se déprécier. Seules les fondations dotées d'un patrimoine important et disposant d'une réserve de fluctuation suffisante parviennent à sortir indemnes de

périodes de crises boursières ou immobilières persistantes sans devoir interrompre périodiquement, voire abandonner pour de bon la poursuite de leur but.

Le fondateur examine si sa fondation doit être « perpétuelle » ou exister seulement pour une durée déterminée. Outre la fondation à terme, dont l'acte constitutif limite la durée dès le départ, il existe également la forme juridique de la fondation à capital consommable :

Si le fondateur souhaite limiter la durée de vie de la fondation à dix ans, il peut prescrire au conseil de fondation d'épuiser le patrimoine affecté en l'espace de dix ans. De la même façon, il peut prescrire par voie contractuelle que si la fondation bénéficie de libéralités ultérieures, celles-ci pourront ou devront être entièrement utilisées (dans un délai déterminé).

Le fondateur se donne ainsi la possibilité de participer à tout le cycle de vie de la fondation et de contribuer à le façonner. L'outil de la fondation à capital consommable lui permet de réaliser le but en y consacrant non seulement le rendement du capital, mais le capital lui-même et d'obtenir un plus grand impact. Comme il est peu probable que le but d'une fondation à terme ou d'une fondation à capital consommable ait besoin d'être modifié, son libellé peut être étroit et précis.

Si le fondateur ne veut pas prescrire la consommation de la fortune, il doit au moins la déclarer admissible. Cela permettra au conseil de fondation de transformer la fondation en fondation à capital consommable – même à titre temporaire – si cela s'avère opportun ou nécessaire.

Le nom de la fondation doit être évocateur, à l'instar d'une marque de commerce. Le fondateur doit d'abord vérifier qu'aucune autre personne morale ne porte le même nom. Au moment de choisir le nom, il doit également se procurer un nom de domaine aussi proche que possible pour le site internet de la fondation et pour son adresse électronique.

Le nom de la fondation peut être un nom de fantaisie ou contenir un nom de personne ou de chose. Il doit être conforme à la vérité (obligation de véracité), ne pas induire en erreur (interdiction de tromperie) ni prêter à confusion (obligation de clarté), ni léser un intérêt public.

Les références à l'État ou à des organisations étatiques (« fédéral », « cantonal », « communal », etc.) ne sont pas autorisées. Des éléments nationaux, territoriaux et régionaux (« suisse », « international », etc.) sont permis pour autant qu'ils respectent les obligations de véracité et

Fondation à terme et fondation à capital consommable

Nom

de clarté ; toutefois, une approbation préalable de l'autorité compétente est indispensable.

Participation du conseil de fondation

Le fondateur a tout intérêt à faire aussi tôt que possible participer à sa réflexion les membres potentiels ou futurs du conseil de fondation. De ce fait, il lui faut dès le départ réfléchir à l'organisation et à la composition du conseil de fondation, et notamment aux 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 tout en conservant leur liberté de pensée. Tant pendant les travaux préparatoires et la constitution de la fondation que plus tard, durant les phases de démarrage et de déploiement, le fondateur constatera que pour réaliser sa vision, il peut attendre davantage d'une équipe participant à sa réflexion dans un esprit à la fois critique et constructif, que de personnes dévouées qui lui donnent raison en toute circonstance.

Le fondateur au conseil de fondation

Si le fondateur entend siéger lui-même au conseil de fondation, il doit répondre aux mêmes exigences que les autres membres. Pour la mise en place d'une fondation, il peut être profitable que le fondateur siège au conseil de fondation et qu'il y marque de son empreinte les premières phases de développement. Mais il peut être tout aussi judicieux de confier dès le début toute la conduite de la fondation à des tiers.

La participation du fondateur aux affaires n'est pas toujours exempte de tensions. En tant que membre du conseil de fondation, il est tenu au respect de la personnalité juridique et des règles du jeu de la fondation. Il ne jouit d'aucun droit particulier, à moins qu'il ne s'en soit ménagé dans l'acte de fondation. Dès lors qu'il a juridiquement détaché de sa fortune personnelle les biens affectés à la fondation, le fondateur doit accepter qu'il n'est pas propriétaire du patrimoine de la fondation et qu'il ne peut pas décider de l'orientation qu'elle doit prendre ni de la façon dont elle doit utiliser ses ressources sans écouter les autres membres du conseil. Un manque de clarté au départ sur le rôle du fondateur au sein du conseil de fondation peut produire des frictions, et le fondateur risque de voir se détourner de lui des alliés qualifiés.

Il arrive que le fondateur fasse pression sur le conseil de fondation en le menaçant, explicitement ou non, de ne plus affecter de biens supplémentaires à la fondation si le comportement du conseil ne lui donne pas satisfaction. Il lui faut faire preuve de suffisamment de sens

critique pour se demander, à chaque étape du développement de la fondation, si c'est lui rendre service que de lui imposer aussi fortement sa marque.

Même si le fondateur ne siège pas au conseil de fondation, celui-ci l'écoute en général. Le conseil n'est cependant tenu d'entendre le fondateur que si celui-ci a inscrit le droit d'être entendu 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.

Influence du fondateur

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 en vertu de l'article 86a CC (réserve concernant la modification du but) ;
- de nommer ou de révoquer tout ou partie des membres du conseil de fondation, l'organe de révision ou d'autres organes ;
- de siéger lui-même au conseil de fondation, le cas échéant à vie, ou d'y faire siéger une personne de confiance ;
- de décider de certaines prestations de la fondation.

Hormis le droit de requérir la modification du but, le fondateur peut également concéder ces droits à des tiers.

Même lorsqu'une fondation a été constituée pour une durée indéterminée, il peut être parfois nécessaire de la liquider, ou que le conseil de fondation étudie l'opportunité d'une fusion. Le fondateur doit inclure dans l'acte de fondation les dispositions applicables à ces cas de figure. Il peut notamment prescrire à quelle organisation ou type d'organisation l'éventuel avoir restant doit être attribué.

Dissolution et fusion

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Dans les fondations de petite taille, les coûts administratifs sont généralement disproportionnés par rapport aux prestations de soutien. Par ailleurs, dans la perspective de périodes prolongées de bas rendement, elles sont souvent contraintes de geler une partie importante de leur capacité de soutien pour préserver leur capital à long terme. La constitution de réserves pour le financement des prestations et de réserves de fluctuation, de même que les efforts faits pour maintenir la valeur réelle du capital réduisent encore les ressources déjà limitées dévolues

Étudier les alternatives

au soutien. Dans les fondations tenues à maintenir intact leur capital, cette obligation l'emporte alors sur la réalisation du but de la fondation.

Il n'est pas question de décourager par principe la création de fondations de petite taille. Le fondateur potentiel et ses conseillers ont cependant intérêt à examiner de très près les possibilités moins coûteuses qui existent pour réaliser le but envisagé, notamment la constitution d'un fonds abrité sous l'égide d'une fondation abritante, où les coûts sont mieux maîtrisables.

Lorsque le patrimoine à affecter est limité, les fondations à durée déterminée ou à capital consommable sont des options particulièrement adaptées. Si elle est de durée déterminée, même une fondation de petite taille peut agir utilement et avoir un impact réel.

Étudier les perspectives

Lorsqu'une fondation indépendante est constituée avec des moyens limités, le fondateur doit disposer de réponses aux questions suivantes :

- Peut-il escompter une augmentation ultérieure du patrimoine qui justifierait la constitution d'une fondation indépendante ?
- L'estimation des coûts pour la constitution et l'exploitation de la fondation est-elle réaliste ? La fondation peut-elle durablement assumer seule la totalité des coûts d'exploitation, y compris si le conseil de fondation n'est plus bénévole ?
- A-t-il trouvé les personnes appropriées pour siéger au conseil de fondation ?

Recommandation 2

Siège de la fondation et exonération fiscale

Le fondateur commence par choisir le lieu où la fondation doit avoir son siège et identifie l'autorité de surveillance compétente.

- La fondation doit en principe avoir son siège dans le lieu où se déploie l'essentiel de son activité de soutien.

- Le fondateur étudie la situation fiscale de sa fondation, et plus particulièrement la possibilité d'obtenir une exonération fiscale.

- Le fondateur identifie l'autorité de surveillance à laquelle la fondation sera soumise.

Siège de la fondation

Le siège de la fondation peut être librement fixé par le fondateur dans l'acte de fondation ou par le conseil de fondation dans un règlement, indépendamment du domicile du fondateur ou des membres du conseil de fondation.

Le lieu du siège n'est pas obligatoirement celui de son administration effective.

La fondation doit en principe avoir son siège dans le lieu où se déploie l'essentiel de son activité de soutien. Son activité n'est toutefois pas limitée géographiquement par le lieu de son siège, à plus forte raison lorsque ses activités de soutien s'exercent à l'étranger.

À moins d'une disposition contraire dans l'acte de fondation, celle-ci est en principe libre de transférer son siège à tout moment.

Surveillance de la fondation

L'Autorité fédérale de surveillance des fondations exerce ses attributions au niveau national. Il existe par ailleurs des autorités de surveillances cantonales et communales. Les autorités de surveillance cantonales sont souvent groupées par voie concordataire en autorités de surveillance régionales.

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

- Les fondations actives sur tout le territoire national, exerçant des activités transfrontalières ou opérant à l'étranger, ainsi que les fondations d'intérêt national ou international, sont soumises à la surveillance fédérale.
- Si la fondation est active dans plusieurs cantons sans pour autant que le but ne justifie une surveillance au niveau fédéral, l'autorité (inter-)cantonale compétente est celle du siège de la fondation. Dans ce cas, il est dans l'intérêt de la fondation d'établir son siège dans le canton dont l'autorité pratique la surveillance la plus propice à un développement dynamique.
- Il est en principe déconseillé d'assujettir la fondation à la surveillance d'une commune ou d'un district, les autorités locales ne présentant souvent pas la compétence professionnelle requise.

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

Parfois, des considérations fiscales interviennent dans le choix du lieu de siège, bien que, comme plusieurs études le montrent, il n'existe en général pas de lien de causalité entre l'engagement philanthropique et la recherche d'une optimisation fiscale. L'idée de créer une fondation et de réaliser un projet résulte le plus souvent de l'attachement à une cause, et non de considérations fiscales. Bien que la possibilité d'opérer des déductions fiscales puisse inciter à créer une fondation, à procéder à des co-affectations ou à faire des dons, la fondation est loin d'être un outil particulièrement efficace d'optimisation fiscale et encore moins d'évasion fiscale.

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

- **Utilité publique :** Sous l'angle du droit fiscal, une activité d'utilité publique est une activité exercée dans un but d'intérêt général. Une telle activité peut également s'exercer hors de Suisse, à condition d'être attestée par les documents pertinents (rapports d'activité, comptes annuels etc.). La fondation doit effectivement poursuivre le but d'utilité publique et ne pas se contenter de gérer sa fortune. À ce critère objectif s'ajoute un critère subjectif, à savoir que la poursuite du but doit être désintéressée et exclure la recherche d'avantages personnels.
- **Exclusivité de l'utilisation des ressources :** L'activité de la fondation doit être exclusivement dictée par le but d'utilité publique. Elle ne doit pas s'exercer à des fins lucratives ni servir d'autres intérêts.
- **Irrévocabilité de l'affectation :** Le patrimoine de la fondation doit être irrévocablement affecté au but de la fondation. Une restitution au fondateur ou à ses héritiers est exclue. En cas de dissolution de la fondation, l'avoir restant doit être attribué à une autre organisation poursuivant des buts analogues et bénéficiant de l'exonération fiscale. Si ces conditions ne sont que partiellement réunies, l'exonération peut être partielle.

L'exonération de l'impôt cantonal est régie par le droit fiscal du canton concerné. La compétence relève des autorités fiscales cantonales. En général, les conditions de l'exonération sont les mêmes qu'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
obsolète
et restrictive**

La Circulaire no 12 du 8 juillet 1994 de l'Administration fédérale des contributions précise les conditions d'exonération de l'impôt pour les personnes morales. Les circulaires ne sont ni des lois, ni des ordonnances, mais des déclarations dans lesquelles les autorités administratives énoncent des modalités pratiques. La circulaire no 12 est dépassée depuis longtemps et pose un vrai problème au secteur des fondations. Il est grand temps qu'elle soit mise à jour ou remplacée. En se référant à cette circulaire, certaines administrations fiscales cantonales continuent, à tort, de voir d'un mauvais œil des modèles innovants d'inspiration entrepreneuriale permettant à la fondation de recycler les retours financiers en provenance de projets bénéficiant de son soutien dans le financement d'autres projets. Il est également choquant à plus d'un titre que ces administrations exigent de la part des membres du conseil de fondation « un sacrifice », autrement dit le bénévolat, et ce, sans base légale et sans que la doctrine ne fournisse d'argument plausible. Les administrations font également preuve de défiance à l'égard des prestations de soutien fournies à l'étranger, en partie sans motif convaincant.

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 du fondateur ou du donateur.

Pour l'impôt fédéral direct, la limite de déductibilité est de 20% du bénéfice net pour les personnes morales (art. 59, al. 1, let. c LIFD) et, pour les personnes physiques, de 20% du revenu net (après déduction des frais mentionnés aux art. 26 à 33 LIFD ; cf. art. 33a LIFD). Cela vaut indifféremment pour les dons pécuniaires et les autres valeurs patrimoniales. La loi fédérale sur l'harmonisation fiscale stipule des conditions analogues pour la déductibilité de prestations volontaires à des fondations exonérées d'impôts.

Au niveau cantonal, le droit fiscal est très hétérogène : la déductibilité se situe actuellement entre 5% (canton de Neuchâtel) et 100% (canton de Bâle-Campagne) ; elle est à hauteur de 20% dans une grande majorité des cantons.

**Faire jouer
la concurrence**

Globalement, la pratique fiscale à l'égard des fondations d'utilité publique dans la plupart des cantons n'est pas satisfaisante. Cet état de fait est d'autant plus choquant qu'une étude menée en 2019 par Swiss-Foundations et PwC a montré que les fondations exonérées deviennent à brève échéance une bonne affaire pour la société, dans la mesure où

les ressources distribuées par les fondations excèdent assez rapidement le manque à gagner fiscal.

Pour optimiser l'impact de la fondation, le fondateur et le conseil de fondation choisiront comme siège le lieu qui offre les conditions les plus favorables. Pour ce faire, ils ont intérêt à inclure dans leurs critères les pratiques de l'autorité de surveillance et de l'administration fiscale de la place. Les différences cantonales et régionales en matière de libéralisme, de flexibilité et de services sont considérables, et les acteurs du domaine des fondations en ont connaissance.

Ces considérations valent également dans le contexte international : le comportement des autorités fiscales peut inciter un fondateur à créer une fondation en Suisse ou au contraire l'en dissuader.

Recommandation 3

Acte de fondation, règlements, directives, charte

En se fondant sur l'acte de fondation, le fondateur ou le conseil de fondation établit un ou plusieurs règlements, ainsi que des directives. Il examine l'opportunité d'établir une charte.

- Le fondateur inscrit dans l'acte de fondation les objectifs fondamentaux et à long terme.
- Le fondateur ou le conseil de fondation inscrit dans un règlement ou dans une directive les prescriptions qui devraient rester plus flexibles.
- Le conseil de fondation réfléchit à la nécessité d'établir une charte et réexamine périodiquement la question, en particulier en cas de définition large du but.

L'acte de fondation est le fondement normatif de la fondation, sa véritable Constitution. Les règlements et directives, à un niveau subordonné, traitent des différents aspects de l'organisation, à l'instar de lois ou d'ordonnances. L'acte de fondation définit les préceptes essentiels, et de ce fait, ne peut être modifié qu'exceptionnellement.

Acte de fondation

D'un autre côté, le conseil de fondation doit avoir la possibilité d'adapter l'organisation et l'orientation de la fondation aux circonstances et aux besoins du moment. C'est pourquoi le fondateur doit lui laisser, dans l'acte de fondation, la latitude de modifier la fondation de telle sorte que le but de la fondation puisse en tout temps être accompli de manière optimale. Le fondateur ne doit donc pas prendre ses dispositions en songeant aux personnes qu'il connaît et auxquelles il fait confiance ; une fondation de durée indéterminée sera un jour dirigée par un conseil de fondation dont les membres ne l'auront pas connu. Le choix de formules potestatives (« Le conseil de fondation peut constituer des comités ») et d'un libellé qui ne soit pas exagérément restrictif pour la définition du but permettent d'aménager la flexibilité souhaitée.

Le règlement a vocation d'accueillir ce qui ne doit ou ne peut pas être réglé dans l'acte de fondation, mais qui mérite de l'être durablement. Les règlements sont établis par le fondateur ou le conseil de fondation et communiqués à l'autorité de surveillance. Ils ont un caractère obligatoire pour les organes de la fondation, mais peuvent être modifiés beaucoup plus facilement que l'acte de fondation. Le conseil de fondation peut ainsi adapter le fonctionnement de la fondation lorsque les conditions évoluent.

Règlements de la fondation

Alors qu'il existe un seul acte de fondation, il est possible d'établir plusieurs règlements. Les règlements suivants servent de base pour les *checks and balances* au sein de la fondation et pour sa capacité à évoluer :

- règlement d'organisation (règlement de gestion) ;
- règlement relatif à l'élection et au renouvellement du conseil de fondation ;
- règlement relatif aux prestations de soutien ;
- règlement relatif aux placements.

Avant de constituer une fondation, il est indiqué de faire examiner l'acte de fondation et, s'il y a lieu, les règlements de la fondation, par les autorités compétentes (autorité de surveillance des fondations, registre du commerce, notaire).

Examen préalable

Il en va de même en matière d'exonération fiscale : les autorités fiscales demandent à voir le projet d'acte de fondation et les règlements

d'une fondation avant de donner des assurances quant à une future exonération fiscale. Si, à l'occasion de cet examen préalable, le fondateur rencontre davantage d'obstacles dans un canton que dans un autre, il doit en tenir compte dans le choix du siège.

Directive

Les prescriptions n'ont pas toutes vocation à figurer dans un règlement formel. Elles peuvent également revêtir la forme de directives qui ont, juridiquement, valeur d'une décision du conseil de fondation. La fondation n'est pas tenue de communiquer aux autorités les directives établies ni leur modification. La qualification de l'acte juridique – règlement ou directive – dépend uniquement de la façon dont le conseil de fondation a décidé de les intituler et de les traiter. C'est pourquoi il est recommandé d'établir les dispositions valables à moyen terme et devant rester souples sous la forme plus simple d'une directive. Cela vaut par exemple pour des prescriptions qui doivent être réexaminées et modifiées périodiquement, telles que :

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

Charte

Sauf disposition contraire dans l'acte de fondation, la compétence de formuler une charte et de la réviser périodiquement relève du conseil de fondation. La charte exprime la volonté stratégique telle qu'elle s'est formée au sein du conseil de fondation. Elle indique le cap à suivre pour l'action de la fondation. Elle exprime la vision que la fondation a d'elle-même et la vision de l'avenir qui inspirent son action et ses décisions.

La loi n'impose pas aux fondations de se doter d'une charte. Toutefois, la charte est un outil important pour leur conduite. Elle en canalise pour ainsi dire la philosophie et l'activité. Elle en définit les orientations à long terme et fait parfois aussi ressortir l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être.

Certes, les fondements de l'identité d'une fondation sont déjà consignés dans l'acte de fondation. Mais c'est souvent dans la charte que s'expriment vraiment la vision que la fondation a d'elle-même et l'image qu'elle souhaite donner. La charte formule en quelque sorte un profil global de la fondation. Quelles que soient les décisions prises, les mesures prévues, les stratégies développées par le conseil de fondation, elles doivent toujours s'inscrire dans les limites tracées par la charte et servir à sa mise en œuvre.

En un mot, l'élaboration de la charte est l'occasion de répondre aux principales questions, présentes et futures, auxquelles la fondation sera confrontée. Ce processus compte pour beaucoup dans son succès. La fondation peut même faire de la charte un instrument de marketing, à condition de la respecter.

Une charte doit être réexaminée et révisée périodiquement (env. tous les quatre à cinq ans). C'est l'occasion d'un état des lieux auquel il convient d'associer le plus grand nombre possible de personnes participant aux travaux de la fondation, voire même ses destinataires. Tout au moins faut-il les informer du résultat. Cette façon de procéder ne peut qu'accroître la qualité du travail fourni et la motivation de toutes les parties prenantes.

Véhicules de la philanthropie, les fondations donatrices ont un but placé sous le signe de valeurs au service du bien commun. Elles sont d'utilité publique et reconnues comme telles par les autorités fiscales. Les membres du conseil de fondation et les collaborateurs de la fondation sont conscients de cette responsabilité sociétale qui inspire toute l'activité de la fondation, non seulement les activités de soutien, mais aussi la gestion du patrimoine de la fondation.

Il n'existe pas d'éthique commune à toutes les fondations. Mieux vaut s'abstenir de proclamer des principes éthiques génériques applicables à n'importe quelle organisation ou activité. Plutôt que de préférer des formules creuses ou des lieux communs, il est attendu des responsables des fondations qu'ils accomplissent le but d'utilité publique de manière que la gestion et l'utilisation des ressources de la fondation n'entrent jamais en conflit avec les principes du bien commun. Une fondation d'utilité publique ne doit pas tolérer qu'un aspect de ses activités, quel qu'il soit, porte atteinte au bien commun.

Un fondateur peut prendre des dispositions pour que sa vision conserve toute sa vitalité en stipulant dans l'acte de fondation ou dans un règlement que la fondation s'inspire des recommandations du Swiss Foundation Code ou d'une réglementation comparable des meilleures pratiques. Il s'assure ainsi que, par-delà la phase initiale, voire son décès, le conseil de fondation soit tenu de travailler à ce que la fondation connaisse un développement dynamique et robuste. Si le fondateur n'y a pas pourvu, le conseil de fondation peut à tout moment inscrire dans un règlement l'obligation de se conformer à des critères de qualité.

Éthique

**La référence au
Swiss Foundation
Code**

Si la fondation choisit de s'inspirer du Swiss Foundation Code, il est recommandé qu'elle en fasse état dans sa communication extérieure, à titre de gage de qualité, par exemple sur son site internet ou dans son rapport d'activité. Il est alors préférable d'indiquer « s'inspire du Swiss Foundation Code ». En effet, « applique les principes et les recommandations du Swiss Foundation Code » est une formule trompeuse, car il ne s'agit pas de normes contraignantes susceptibles d'être appliquées ou enfreintes. C'est au conseil de fondation que revient la responsabilité d'appliquer au mieux les principes et recommandations.

Il est dans l'intérêt de toute fondation suisse, et pas seulement des fondations donatrices, de se soumettre à un examen périodique à la lumière des principes et recommandations du Swiss Foundation Code. C'est une façon de rendre effective l'adhésion aux principes de bonne gouvernance.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Établir les règles fondamentales

L'acte de fondation ne constitue en aucun cas un instrument de conduite stratégique et opérationnelle. Même les fondations de petite taille ne doivent pas hésiter à établir par écrit des règles supplémentaires, relatives notamment aux activités de soutien et à la gestion de la fortune. En l'absence de règles de conduite, c'est l'incohérence, voire un certain arbitraire, qui guette, ce qui ne peut que porter préjudice à la fondation.

Qui plus est, les fondations de petite taille ne possèdent pas les instruments essentiels de *checks and balances*, puisque leurs niveaux stratégique et opérationnel sont largement confondus. C'est pourquoi elles doivent se doter de règles supplémentaires relatives notamment à la continuité et aux conflits d'intérêts.

Le Swiss Foundation Code comme source d'inspiration

Le Swiss Foundation Code est particulièrement utile pour les fondations de petite taille, auxquelles il fournit des repères et une assistance concrète. Il les aide à accomplir, malgré leur budget limité, un travail de soutien professionnel et d'actualité.



Conduite de la fondation

La responsabilité juridique et morale de la conduite incombe au conseil de fondation

La responsabilité de la conduite de la fondation n'incombe pas au fondateur, et encore moins à l'autorité de surveillance des fondations. Elle incombe au conseil de fondation. C'est lui qui conduit la fondation et qui dirige l'ensemble de ses activités dans les limites tracées par l'acte de fondation. Cette conduite concerne tous les domaines, c'est-à-dire non seulement l'organisation de la fondation, mais aussi les activités de soutien et les finances.

Le conseil de fondation est seul garant de la gouvernance de la fondation (Foundation Governance). Cette responsabilité ne peut être déléguée.

Les membres du conseil de fondation répondent à des exigences élevées en matière d'intégrité

En règle générale, le conseil de fondation possède tout pouvoir de décision dans les domaines de la gestion de la fortune et de l'utilisation des fonds affectés au soutien, sans être soumis au contrôle d'un propriétaire ou du marché. En outre, il fixe en principe sa propre rémunération et se renouvelle lui-même par cooptation. « En interne », le conseil de fondation s'autocontrôle ; il est son propre organe de surveillance.

La gouvernance des fondations donatrices s'exerce dans des conditions particulières marquées par la concentration des pouvoirs, la liberté d'action et l'autocontrôle. C'est pourquoi le conseil de fondation et ses membres doivent répondre à des exigences élevées en matière d'éthique. Dans leur travail pour le compte de la fondation, ils ne poursuivent en aucun cas des intérêts personnels. Ils ne se considèrent pas non plus comme les représentants ou les lobbyistes de groupes de destinataires ou de partenaires de coopération. Ils ne prennent leurs décisions que dans les limites tracées par le but de la fondation. Les fondations donatrices ne sont pas des instruments au service d'une promotion personnelle exonérée de l'impôt. Toute tendance à « se servir », tout favoritisme, même en germe, doivent être exclus.

La conduite d'une fondation est une tâche entrepreneuriale

Le conseil de fondation n'a pas pouvoir de modifier le but de la fondation. Il est tenu de le réaliser, c'est-à-dire de le décliner en fonction de la situation sociétale du moment et d'y déployer la volonté requise. Son activité est essentiellement de nature entrepreneuriale, non administrative. Les membres du conseil de fondation doivent se considérer comme des entrepreneurs chargés de réaliser le but de la fondation. Ils engagent les moyens qui leur sont confiés pour produire le plus grand impact possible et sont jugés à l'aune du résultat.

Les fondations d'utilité publique doivent apporter une valeur ajoutée vérifiable conforme à leur but. Leurs prestations de soutien s'entendent comme des investissements sociaux. À l'instar du chef d'entreprise, une fondation donatrice doit à chaque fois se demander : quel résultat ai-je obtenu ? Qu'est-ce que mon engagement a permis d'améliorer ? Quel est mon retour social sur investissement (*social return on investment*) ? La distribution arbitraire de ressources dans une intention philanthropique, entendue à tort comme une allocation de ressources, est un modèle depuis longtemps dépassé au regard des méthodes de travail des fondations actuelles.

Les niveaux de gestion doivent être séparés

En général, le conseil de fondation met en place une entité distincte (composée de personnes différentes) chargée de la direction opérationnelle. Cette séparation est indispensable au titre des *checks and balances*, d'autant plus que, comme on l'a dit, les fondations donatrices ne sont pas soumises au contrôle d'un propriétaire ou du marché. Elle est incontournable pour les fondations de grande taille et de taille moyenne. La direction est un organe exécutif qui assure en quelque sorte l'administration, tout en étant l'état-major qui prépare le terrain pour les décisions de fond prises par un conseil de fondation à mission stratégique. La mise en place d'une direction ne délie pas le conseil de fondation de sa responsabilité de conduite de la fondation.

Recommandation 4

Fonction du conseil de fondation

Le conseil de fondation dirige la fondation.

- Dans les limites de l'acte de fondation, le conseil de fondation décide en toute indépendance et sous sa propre responsabilité. Lorsque le fondateur siège au conseil de fondation, les autres membres ne sont pas dispensés de former leur propre opinion.

- 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 d'action.

- Le conseil de fondation réexamine périodiquement la politique, la stratégie et l'organisation de la fondation. Ce réexamen inclut une évaluation du travail effectué par la direction ainsi que de son propre travail.

Le conseil de fondation est l'organe suprême de la fondation. Il porte la responsabilité des activités de la fondation et agit sous sa propre responsabilité. Il n'administre pas la fondation, il la dirige.

Le devoir premier du conseil de fondation est de réaliser le but de la fondation. Il est en particulier tenu d'accomplir les tâches suivantes, par ailleurs inscrites dans la loi, en matière de conduite, de soutien et de responsabilité financière :

Conduite – Direction stratégique de la fondation et fixation de ses objectifs

- Détermination de l'organisation dans des règlements et directives de la fondation, dans la mesure où celle-ci n'est pas fixée par 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 chargées de représenter la fondation ;
- Surveillance de ces dernières, notamment au regard des objectifs fixés ;
- Approbation du rapport de gestion / rapport annuel ;
- Contrôle de la *compliance* (conformité de l'ensemble des activités de la fondation aux dispositions légales et statutaires applicables) ;

Soutien – Mise en place des activités de soutien

- Adoption d'une stratégie ;
- Établissement d'un règlement ;
- Détermination des prestations de soutien prioritaires ;

Finances – Mise en place de la gestion de la fortune, de la comptabilité et du contrôle financier

- Détermination du mode de gestion de la fortune ;
- Décision concernant l'organisation de la comptabilité et la mise en place d'un service de comptabilité ;
- Élection de l'organe de révision ;
- Approbation du budget et des comptes annuels ;
- Prise de connaissance du rapport de révision.

Le conseil de fondation établit une organisation en adéquation avec la politique, la stratégie et la taille de la fondation, dans le respect des prescriptions du fondateur. S'il introduit des organes supplémentaires, tels que des comités, des conseils consultatifs ou une direction, il veille à la congruence des tâches, des compétences et des responsabilités respectives.

En application de la stratégie de la fondation, le conseil de fondation recherche activement, et dans un effort d'anticipation, des champs d'action ou d'impact propres à réaliser de façon optimale le but de la fondation.

**Promotion du
secteur des
fondations**

La responsabilité du conseil de fondation n'est pas limitée au soutien. Il a également un rôle à jouer en tant qu'acteur dans le secteur des fondations. Les fondations appartiennent à ce qu'on appelle le tiers secteur, situé à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, et leur rôle dans la société ne cesse de croître. À ce titre, le conseil de fondation s'intéresse à l'impact qu'exerce l'action de sa fondation au-delà de son cadre immédiat.

Le conseil de fondation participe au développement du secteur des fondations en Suisse, par exemple en coopérant avec d'autres fondations ou en ayant des échanges avec d'autres acteurs du secteur privé ou public. Il soutient et accompagne des projets visant à recenser et à promouvoir le tiers secteur en tant que tel, et en particulier le secteur des fondations. Cet engagement fait partie du travail d'une fondation d'utilité publique à la hauteur de son temps. De la sorte, le conseil de fondation participe à la contribution croissante que la philanthropie apporte tant à l'économie qu'à la société civile.

**Règlement
d'organisation**

En application de l'acte de fondation, le conseil de fondation détermine dans un règlement relatif à l'organisation et à la gestion de la fondation l'organisation la plus propice à une réalisation efficace du but de la fondation. Il établit des règles claires. Le conseil de fondation s'organise lui-même et définit les tâches et compétences de la direction et des autres organes. Il se réserve le droit d'approuver les affaires importantes.

Droit de signature

Après une pesée des risques, le conseil de fondation règle le pouvoir de représentation et le droit de signature. Dans les rapports avec les banques, il est normalement déconseillé de conférer la signature individuelle ; il y est souhaitable de maintenir un double contrôle. Dans d'autres domaines en revanche, il peut être judicieux d'attribuer la signature individuelle, à condition de le faire par voie de directive ou d'une décision du conseil de fondation.

Présidence

Bien qu'il n'y ait pas d'obligation légale, il est recommandé de désigner un président, et éventuellement aussi un vice-président à titre de suppléant et de conseiller. À eux deux, ils peuvent former le comité

présidentiel, qui réunira deux fonctions nécessaires à la conduite d'une fondation : la garantie de la continuité et le contrôle.

Le conseil de fondation passe périodiquement en revue tous les 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 l'efficacités de la fondation ;
- la possibilité de réaliser le but de la fondation avec les moyens dont elle dispose ;
- la performance de la direction ;
- sa propre performance.

Examen périodique

Ce faisant, le conseil de fondation s'inspire d'une réglementation des meilleures pratiques, par exemple du Swiss Foundation Code. En faisant périodiquement le point sur la situation de sa fondation à la lumière de cet outil d'autorégulation et de bonne gouvernance, il contribue au développement de la fondation. De même, il mesure tous les domaines énumérés plus haut à l'aune des meilleures pratiques des institutions donatrices, privées et publiques, comparables. Le cas échéant, il apporte des adaptations et des améliorations.

L'autorité de surveillance des fondations adresse un avertissement aux fondations qui abandonnent l'essentiel de leurs activités de soutien. Il n'en existe pas moins un grand nombre de fondations « inactives » ou « inertes », à savoir des fondations qui sont loin de mettre à profit tout leur potentiel, et *a fortiori* d'optimiser l'efficacité de leur soutien. Dans les petites fondations, cela s'explique parfois par un rapport défavorable entre le rendement de la fortune et le coût d'exploitation, ou encore entre les prestations de soutien et les charges administratives. Mais lorsque le conseil de fondation accepte des charges administratives excessives, lorsqu'il tolère des coûts de gestion de fortune élevés pour un rendement médiocre, lorsqu'il crée des réserves de fluctuation ou d'autres réserves disproportionnées, lorsqu'à ses yeux, le maintien de la valeur réelle du capital importe davantage que la réalisation du but, ou lorsqu'il laisse tout simplement des fonds libres inutilisés, il n'assume pas ses responsabilités, car il bride inutilement la capacité d'action de la fondation.

Fondations inactives

En bridant l'activité de la fondation, ou en la réduisant à une activité purement administrative qui n'en génère pas moins des honoraires

attractants dans les domaines de la direction et de la gestion de fortune, le conseil de fondation contrevient à la volonté du fondateur et viole ses obligations. Il ne réalise pas le but de la fondation ou ne le réalise qu'imparfaitement. Il cesse de veiller au rayonnement extérieur de la fondation qui lui est confiée, et il arrive qu'il se borne à « se servir » ou à servir ses seuls intérêts.

Les fondations durablement peu actives sont inacceptables. Le conseil de fondation doit trouver une issue (renouvellement, modification du but, fusion, liquidation etc.).

Délégation

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.

Il délègue à la direction la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de la fondation. En revanche, la délégation de tâches stratégiques est à déconseiller.

Déléguer signifie, non pas évacuer des problèmes, mais faire appel à des compétences et à des capacités supplémentaires pour les résoudre. Même en cas de délégation, la responsabilité revient toujours au conseil de fondation.

Système de contrôle interne (SCI), gestion du risque, responsabilité civile

Indépendamment de sa taille, toute fondation doit se doter d'un système de contrôle interne (SCI; cf. art. 728a, al. 1, ch. 3 CO) dont le bon fonctionnement doit être contrôlé en application du principe des *checks and balances*. Il s'agit en substance de mettre en place les règles et procédures de surveillance nécessaires pour une direction bien ordonnée et une gestion appropriée des risques spécifiques à une fondation. Le système de contrôle interne ne se limite pas à la comptabilité. Il s'étend à tous les domaines de la fondation. Il sert notamment à déceler les risques potentiels et les points faibles suffisamment tôt pour éviter des préjudices.

De temps à autre, le conseil de fondation doit intervenir dans la gestion des enjeux stratégiques et, à ce titre, débattre des risques (*issue management*). Quels sont les risques apparents et cachés que la fondation encourt lorsqu'elle engage des activités pour saisir les occasions qui se présentent? Comment gère-t-elle des cas de sinistres ou des situations de crise, dans son action et dans sa communication?

Si, du fait de leur activité au service de la fondation, les membres de ses organes ou ses collaborateurs sont exposés à des risques accrus (le bénévolat n'exonère pas de la responsabilité), ils ont intérêt à conclure une assurance responsabilité civile des organes.

Le conseil de fondation signale à l'autorité de surveillance les faits susceptibles d'engager sa responsabilité. L'autorité de surveillance n'exonère pas le conseil de fondation de sa responsabilité. Elle ne peut pas non plus lui donner une décharge de responsabilité au sens du droit civil.

Autorité de surveillance

Le conseil de fondation est responsable du respect du droit national et étranger (droit des fondations, droit fiscal, droit des assurances sociales, de la protection des données etc.). De la même façon, il veille à ce que tous les organes de la fondation, les collaborateurs et les tiers mandatés respectent les règles statutaires.

Compliance

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Dans les fondations de petite taille, le conseil de fondation assume souvent à la fois la conduite stratégique et opérationnelle. Cela simplifie l'organisation, mais pose des problèmes de gouvernance accrus (autocontrôle).

**Simplifier
l'organisation**

La concentration des compétences et des tâches doit amener le conseil de fondation à procéder régulièrement à un examen critique de sa propre performance.

**Évaluation
de sa propre
performance**

Les fondations de petite taille à durée indéterminée sont particulièrement exposées au risque de ne plus pouvoir, tôt ou tard, fournir des prestations de soutien significatives ou utiles. Lorsque le souvenir du fondateur s'estompe, lorsque le mythe fondateur est moins présent, lorsque plusieurs générations se sont succédé au conseil de fondation, il se peut que celui-ci ne soit plus animé par la même détermination à accomplir efficacement le but de la fondation. Il arrive alors que le revenu de la fortune ne serve plus, pour l'essentiel, qu'à financer les honoraires et émoluments des prestataires de services, lesquels, dans les petites fondations, se trouvent souvent siéger également au conseil de fondation.

**Valoriser le
potentiel**

Le conseil de fondation ne peut pas non plus faire valoir à sa décharge que le patrimoine ne suffit pas ou plus, ou que le but est devenu obsolète et impossible à réaliser. Si tel était le cas, le conseil de fondation serait tenu d'envisager les changements structurels de nature à permettre que la volonté du fondateur et le but de la fondation

continuent d'être accomplis au mieux : transformation en fondation à capital consommable, modification du but, liquidation, fusion avec une fondation à but apparenté, transfert de la fortune dans une fondation abritante.

C'est davantage l'affaire des fondations de taille moyenne et de grande taille de déployer un engagement stratégique en faveur du secteur des fondations et d'engager les moyens correspondants. Quant aux fondations de petite taille au budget limité, plutôt que de partager cette charge, elles devraient pouvoir profiter de l'engagement des plus grandes.

Parfois cependant, même de petites contributions peuvent avoir un grand impact. Tel est notamment le cas, dans le secteur des fondations, des initiatives menées par les coopératives qui se sont constituées en consortiums. Ce sont des communautés de financement qui placent l'intérêt commun au-dessus de la capacité financière des sociétaires individuels, et dans lesquelles le pouvoir et la participation paritaires sont la règle, indépendamment du montant des contributions individuelles.

Recommandation 5

Renouvellement du conseil de fondation

Sauf indication contraire dans l'acte de fondation, le conseil de fondation fixe les procédures applicables à l'élection et à la cessation des fonctions de ses membres, du président et du vice-président.

- Le conseil de fondation fixe la durée des mandats, comprise entre deux et cinq ans.

- Le conseil de fondation détermine la limitation de la durée des mandats et/ou la limite d'âge.

- Le conseil de fondation planifie le renouvellement échelonné de ses membres.

Renouvellement

L'équipe chargée de la conduite de la fondation doit se renouveler périodiquement afin que la fondation conserve sa capacité d'évoluer. C'est pourquoi la durée du mandat des membres du conseil de fondation doit être limitée dans le temps. Le conseil de fondation a tout intérêt à régler les procédures en matière d'élections et de relève dans une directive.

Lors de l'élection de nouveaux membres au conseil de fondation, il importe de veiller à ce que la mission de la fondation reste vivace et que la continuité soit assurée. C'est là un défi particulier qui nécessite une planification attentive.

Durée des mandats

La durée des mandats est l'expression temporelle du rapport concret que les membres du conseil de fondation entretiennent avec celle-ci. La limitation des mandats facilite le renouvellement périodique et échelonné du conseil de fondation, elle y garantit le brassage des générations et prévient son vieillissement. Les liens étroits qui se nouent avec les années entre membres du conseil de fondation peuvent également présenter un danger pour la fondation. L'esprit de corps induit souvent à considérer des infractions à la bonne gouvernance des fondations telles que le *self-dealing* comme des complaisances entre bons collègues. Or les égards personnels, les angles morts, les non-dits, les traitements de faveur etc. nuisent à la fondation et à sa capacité d'impact.

La limitation des mandats dynamise le conseil de fondation et structure son activité. En principe, les mandats devraient être renouvelables jusqu'à une durée cumulée maximale à déterminer.

Il est recommandé de limiter les mandats à des durées de deux à cinq ans. Dans la pratique, il existe aussi des mandats d'une année. Les élections sont alors en principe inscrites chaque année à l'ordre du jour de l'assemblée du conseil de fondation. Le mandat d'une année a l'avantage, par la possibilité du non-renouvellement, d'éviter d'avoir à révoquer un membre. D'un autre côté, il rend la planification à plus long terme plus difficile, tant au niveau de la fondation qu'au sein du conseil.

Limitation des mandats et limites d'âge

La limitation des mandats et les limites d'âge concourent au renouvellement systématique et au rajeunissement du conseil de fondation. Ces limitations sont conseillées quand bien même elles s'appliquent également au fondateur et aux membres de sa famille. Elles évitent des conflits interpersonnels délicats et préservent de la sclérose institutionnelle.

La limitation des mandats est également indispensable pour la présidence du conseil. De même que pour les membres, il faut d'une part examiner les possibilités de réélection, et d'autre part limiter la durée des mandats et fixer une limite d'âge.

Selon les particularités (but, taille, positionnement) de chaque fondation, la compétence pour l'élection des membres du conseil de fondation peut revenir :

Compétence d'élection

- au conseil de fondation lui-même (cooptation). Cette variante est la plus courante. Elle comporte toutefois le risque d'un renouvellement insuffisant. Il est donc recommandé de constituer un comité de nomination ou d'organisation de la succession chargé de préparer l'élection et de proposer, si possible, plusieurs candidats. La direction peut être invitée à participer au processus. Il est aussi parfois utile de faire appel à des tiers indépendants. En revanche, les membres sortants ne doivent ni faire partie du comité de nomination ou d'organisation de la succession, ni participer à l'élection de leur successeur.
- à une instance externe (le fondateur, un tiers, la famille du fondateur, une autorité publique etc.), ce qui lui confère une grande influence sur la fondation.
- Des formes mixtes sont également concevables, par exemple avec la cooptation de certains membres et le choix d'autres membres par des tiers.

Avant de prescrire, dans l'acte de fondation, que des institutions déterminées (p.ex. une entreprise, une autorité publique) peuvent déléguer un représentant au conseil de fondation, le fondateur doit commencer par examiner si l'institution possède un intérêt quelconque à siéger durablement au conseil. Si tel est le cas, l'acte de fondation devrait prescrire que la personne déléguée est toujours une personne qualifiée et motivée et non le titulaire de telle ou telle fonction désigné d'office (p.ex. un chef de service).

Représentation d'office

Une représentation d'office ne doit être prévue que pour de justes motifs.

Les conditions et la procédure de révocation d'un membre doivent être fixées dans un règlement, pour autant que le fondateur ne les ait pas déjà définies dans l'acte de fondation. La majorité nécessaire à la révocation doit également être précisée. Il est conseillé de prévoir une majorité qualifiée (p.ex. une majorité des deux tiers de tous les

Révocation

membres du conseil de fondation). Il est en revanche fortement déconseillé d'exiger l'unanimité, car celle-ci conférerait un droit de veto à chaque membre individuel et risquerait de rendre la révocation impossible.

Le membre dont la révocation est envisagée doit pouvoir être entendu avant le vote, mais ne peut pas voter lui-même. Une révocation doit avoir un motif objectivement fondé et ne doit en aucun cas être arbitraire. Sur le plan psychologique, la solidité du motif est susceptible de mieux faire accepter la révocation par le membre concerné, et sur le plan juridique, elle est nécessaire pour le cas où la révocation serait attaquée en justice. Le motif doit être en rapport avec le travail effectué par la fondation ou avec la réalisation du but de celle-ci : par exemple, entrave qualifiée à l'activité de la fondation, inaction, le fait que le membre ne répond pas ou plus au profil exigé. Les motifs d'une révocation peuvent être mentionnés, à titre d'exemples, dans le règlement.

La révocation est parfois pratiquée abusivement pour écarter du conseil de fondation un membre critique et dérangeant. On prétexte alors un motif objectif pour donner à la révocation un semblant de légitimité. Lorsque, par exemple, un nouveau membre du conseil de fondation conteste des pratiques incompatibles avec une bonne gouvernance ou des conflits d'intérêts, lorsqu'il s'insurge contre ces pratiques dans le but de maximiser l'impact de la fondation et par souci de responsabilité, ceux des membres auxquels la situation inacceptable profite réagissent avec une grande susceptibilité. L'empêcheur de tourner en rond est alors révoqué pour des motifs rappelant les procédures de divorce, et le *self-dealing* peut prospérer sans encombre. Il n'est pas facile aux membres révoqués de se défendre étant donné la pratique restrictive des autorités de surveillance et des tribunaux dans l'appréciation de la légitimation active du recourant. Déjà largement critiquée en la matière, la jurisprudence ne protège pas suffisamment les fondations.

Le membre du conseil menacé de révocation peut prendre les devants en démissionnant.

Comme indiqué plus haut, une procédure moins brutale que la révocation est la non-réélection au terme d'un mandat.

Indications complémentaires pour des fondations de petite taille

Les fondations de petite taille doivent elles aussi veiller à ce que le conseil de fondation soit composé de personnalités engagées, compétentes et capables de travailler en équipe.

**Garantie de la
compétence**

L'appartenance au conseil d'une fondation de grande taille permet de prendre part à des décisions majeures et confère un certain prestige. Ces facteurs de motivation font défaut dans le cas de fondations de petite taille. Même des fondations de taille moyenne ou de grande taille ont parfois de la peine à convaincre des personnalités engagées et qualifiées de siéger (bénévolement) au conseil de fondation. La recherche de membres appropriés est encore plus difficile dans le cas de fondations de petite taille qui exigent non seulement un bénévolat total, mais, de surcroît, une collaboration active à tous les niveaux de la fondation, puisque la fondation ne dispose pas d'un organe spécifique pour la gestion opérationnelle. C'est pourquoi il importe de donner d'emblée aux candidats potentiels des renseignements complets et réalistes sur l'étendue des tâches et des devoirs qui leur seront dévolus et sur le temps qu'ils doivent s'attendre à y consacrer.

**Recrutement des
membres**

Recommandation 6

Nombre et profil requis des membres du conseil de fondation

Le conseil de fondation est généralement composé de cinq à sept personnes, mais en principe de trois personnes au moins.

Les membres disposent des compétences et du temps nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et continuent à se former de manière systématique.

- Sauf disposition contraire de l'acte de fondation, le conseil de fondation détermine, dans un règlement ou dans une directive, le nombre de ses membres ainsi que les critères de sélection des candidats en fonction de leur profil de compétences.

- La composition du conseil de fondation est équilibrée et adaptée aux buts de la fondation.

- Le conseil de fondation assure une initiation appropriée aux nouveaux membres et une formation continue à tous les membres du conseil dans leur domaine d'activité respectif.

Ni le bénévolat, ni le volontariat ne dispensent de l'aptitude requise. Le conseil de fondation doit être composé de membres disposant des capacités professionnelles et personnelles nécessaires à l'émergence d'une volonté autonome dans le cadre d'un échange de vues critiques entre collègues et avec la direction.

Aptitude

En l'absence de consignes expresses du fondateur, le conseil de fondation détermine les compétences spécifiques requises au regard du but de la fondation.

Compétences

Les compétences professionnelles exigées doivent être entièrement indépendantes de tout intérêt personnel ou institutionnel direct ou indirect dans les activités de soutien de la fondation. À défaut, la fondation court le risque d'être instrumentalisée par certains membres du conseil comme plateforme d'acquisition de destinataires potentiels.

Il ne suffit pas d'être compétent dans le domaine visé par le but de la fondation. Les membres du conseil doivent en outre disposer des connaissances financières nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et être prêts à assurer pleinement leur responsabilité de dirigeants en traitant notamment les questions financières, relatives premièrement au financement et au contrôle de projets, deuxièmement au budget et aux comptes annuels, et troisièmement à la gestion de fortune.

Il est indispensable que le conseil de fondation dispose de compétences de base en matière de finances s'il entend faire appel à des experts externes afin d'être en mesure de contrôler ces derniers. Il est déconseillé d'élire des experts externes au conseil de fondation ; cela reviendrait à brouiller la distinction entre mandant et mandataires et rendrait le contrôle de ces derniers plus difficile, voire impossible.

Il peut être utile à la réalisation du but de la fondation de faire siéger au conseil de fondation des personnalités influentes et de renom, ou encore des décideurs issus des milieux économiques, politiques, administratifs, sportifs ou culturels. Toutefois, ces personnalités ne doivent pas être sollicitées uniquement pour des raisons d'image, mais sur la base, décisive, de leur engagement et de leur capacité à remplir leur fonction de membre du conseil. Le fait de siéger au conseil, organe directeur de la fondation, ne doit pas être considéré comme une charge purement honorifique.

Réputation

Certes, de bonnes relations, l'apport d'un réseau et un nom célèbre peuvent constituer autant d'atouts en mesure de renforcer l'image de la fondation auprès du public. Toutefois, des personnes célèbres

siégeant au conseil risquent d'être peu disponibles ou vulnérables aux aléas de la renommée.

**Relations
personnelles**

Les nouveaux membres, de même que les membres en exercice, doivent informer le conseil sans retard et de manière circonstanciée de tout fait ou de toute évolution de leur situation personnelle ou professionnelle susceptible de rejaillir sur la réputation de la fondation.

**Préparation des
élections**

Il est recommandé de tenir une liste confidentielle de candidats potentiels afin de planifier activement la relève à long terme et de raccourcir le processus de recherche.

Toute personne en situation de conflit d'intérêts durable ou grave n'est pas (ou plus) éligible. Il en va de même pour toute personne ne remplissant plus les critères de limite de mandat ou de limite d'âge.

Profil requis

Si l'acte de fondation ne prescrit pas les critères de nomination des candidats, il revient au comité de nomination de les établir. Le profil requis découle des principes de base de la fondation (son but, sa stratégie) et inclut les qualités professionnelles et personnelles requises. Au moment de remplacer un membre du conseil, il convient de s'appuyer sur les critères généraux (aptitude, disponibilité, compétence professionnelle et domaine d'expertise) définis dans un règlement de fondation ou dans une directive, et de déterminer des critères spécifiques de sélection.

Les candidatures sont examinées sur la base de ces critères généraux et spécifiques, permettant de s'assurer que la sélection procède de critères objectifs et non de relations personnelles. Ces mêmes critères objectifs de sélection doivent s'appliquer quand les candidats sont des membres de la famille du fondateur ou des membres du conseil de fondation.

Il convient également de déterminer les conditions relatives à la charge de travail et à la rémunération des membres du conseil de fondation. Les candidats doivent être prévenus des attentes précises à leur égard, afin de savoir à quoi ils s'engagent s'ils venaient à remporter l'élection.

**Nombre de
membres**

Juridiquement, un conseil de fondation peut être composé d'un seul membre. Toutefois, cela n'est pas souhaitable : tout d'abord, un conseil de fondation a besoin de dialogue et de contrôle. De plus, une personne peut difficilement réunir à elle seule toutes les capacités nécessaires pour diriger une fondation. Enfin, la fondation se trouverait

privée de direction si l'unique membre de son conseil venait à faire défaut.

L'effectif du conseil de fondation ne doit pas être trop restreint, afin de réunir toutes les compétences requises et de bénéficier du savoir et des compétences de membres issus de divers domaines. Cela permet également de répartir judicieusement les fonctions de direction et de contrôle. En revanche, le conseil de fondation doit être suffisamment réduit pour parvenir efficacement à une décision et maintenir une capacité d'action. Dans la mesure du possible, le nombre de membres doit être impair pour qu'une majorité se dégage lors des votes.

Le conseil de fondation doit être composé de manière équilibrée. Le fondateur peut prescrire et préciser ce principe dans l'acte de fondation mais, en l'absence d'une consigne expresse, la nature de cet équilibre découle de la situation : selon le but de la fondation et son domaine d'activité, l'équilibre peut concerner des critères aussi divers que l'âge, le sexe, le savoir-faire professionnel, l'appartenance linguistique, nationale ou régionale, les convictions philosophiques, le domicile, le champ d'activité professionnel, l'expérience, etc. Un bon équilibre permet de lutter contre la pauvreté des débats, elle-même préjudiciable à un impact optimal, et favorise la valorisation des compétences, la vigueur des échanges et l'exercice de l'autorégulation au sein du conseil de fondation.

Équilibre et diversité

Un membre du conseil de fondation qui ne dispose pas du temps nécessaire pour mettre le soin voulu à l'accomplissement de ses obligations et de ses responsabilités n'est d'aucune utilité pour la fondation. Il convient donc de vérifier périodiquement la disponibilité en temps de chacun, qui se mesure notamment à son taux de participation aux réunions du conseil de fondation.

Disponibilité

Ni le Code civil, ni l'ordonnance sur le registre du commerce ne prévoient de conditions de nationalité ou de domicile. Cependant, de telles conditions peuvent être inscrites dans l'acte de fondation.

Obligation de domicile

Après leur élection, les nouveaux membres signent une déclaration formelle d'acceptation. Celle-ci a le caractère d'un code de conduite découlant des exigences générales et spécifiques de la fondation. Juridiquement, cette déclaration fait partie de la relation contractuelle entre la fondation et chaque membre de son conseil, dont elle détermine les droits et obligations.

Déclaration d'acceptation

Initiation

Les membres nouvellement élus doivent être initiés de manière à pouvoir accomplir leur tâche dès le départ. En principe, cette initiation est assurée par le président et par la direction.

Formation continue

Il est également indispensable que les membres du conseil de fondation continuent à se former de manière systématique, d'une part dans le domaine spécifique de l'activité de soutien de la fondation et de la gestion de fortune, et d'autre part à propos des aspects fondamentaux et d'actualité du travail d'utilité publique de la fondation. Le conseil de fondation doit déterminer comment, dans quels domaines et à quels intervalles il organise cette formation continue ainsi que la manière dont il en évalue le résultat.

**Indications complémentaires
pour les fondations de petite taille****Restreindre
le conseil de
fondation**

Les fondations de petite taille dont le but est simple et auxquelles les membres du conseil consacrent un temps restreint peuvent avoir un conseil composé de moins de cinq membres. Cependant l'effectif ne devrait jamais être inférieur à trois pour permettre la prise de décisions à la majorité et l'exercice d'un contrôle mutuel.

**Planifier la relève
suffisamment
à l'avance**

Étant donné que les membres du conseil de fondation cumulent l'exercice de la responsabilité stratégique et opérationnelle, le conseil doit chercher suffisamment à l'avance des successeurs aux membres sortants afin d'éviter de surcharger ceux qui restent.

Recommandation 7

Rémunération des membres du conseil de fondation

Les membres du conseil de fondation sont équitablement indemnisés s'ils ne souhaitent pas œuvrer à titre bénévole et pour autant que les moyens de la fondation le permettent.

- La rémunération des membres du conseil de fondation est réglementée par écrit. En principe, elle se détermine en fonction des tâches, de la charge de travail, de la compétence, de l'expérience, de la prestation, et en adéquation avec les moyens financiers de la fondation.

- Le fait de renoncer à une rémunération ne doit pas se faire aux dépens du professionnalisme des membres du conseil de fondation.

Bénévolat

Le bénévolat au sein des fondations est apprécié. La Suisse connaît une longue tradition d'engagement bénévole basé sur le volontariat. Toutefois, le bénévolat doit aller de pair avec le professionnalisme (expertise, expérience et engagement).

Limites du bénévolat

Le dilettantisme – que ce soit dans le domaine des activités de soutien ou dans la gestion de fortune – revient plus cher à la fondation que le fait de rémunérer des membres du conseil de fondation compétents, et il limite l'impact que la fondation cherche à obtenir.

Les membres bénévoles peuvent être tentés de faire valoir des prétentions indues vis-à-vis de la fondation : au motif qu'ils fournissent des prestations non rémunérées, ils se convainquent que la fondation leur est redevable et qu'ils peuvent se prévaloir de certains droits à son égard. Les faveurs accordées à des personnes issues de leur entourage professionnel et privé leur apparaissent comme une compensation désintéressée pour leur activité bénévole, alors qu'il n'en est rien.

Le bénévolat sert souvent de prétexte pour justifier une performance insuffisante : la fondation devrait être reconnaissante de ce que l'on travaille gratuitement pour elle ; elle ne doit pas s'attendre en plus à une performance hors pair. On rappellera à cet égard qu'un conseil de fondation est pleinement responsable de ses actes, quel que soit le mode de rémunération adopté. Le bénévolat ne dispense pas les membres du conseil de fondation de leur responsabilité au regard du droit civil.

Pratique fiscale dépassée

Une fausse croyance circule parmi des autorités fiscales et les autorités de surveillance des fondations, selon laquelle l'activité consacrée au fonctionnement d'une fondation devrait avoir valeur de « sacrifice » : l'exonération fiscale est conditionnée au sacrifice consenti par le conseil de fondation. Cette exigence procède d'une erreur, car ni la fondation ni les membres de son conseil ne sont tenus à un sacrifice – par exemple, à renoncer par principe à toute rémunération pour leur travail. Le sacrifice est le fait des fondateurs, et des tiers qui ont co-affecté une partie de leur patrimoine à la fondation, puisqu'ils renoncent volontairement à un patrimoine en faveur de tiers.

Le bénévolat perd tout son mérite lorsqu'il procède non pas d'une démarche volontaire, mais d'une consigne des autorités.

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 du conseil de fondation.
- Si la fondation recherche des personnes compétentes et attend d'elles des prestations de gestion professionnelles, elle doit être prête à les rémunérer au prix du marché. Une rémunération appropriée est garante d'une collaboration qualifiée et engagée.
- L'indemnisation, totalement habituelle et parfaitement justifiée, de l'organe de révision, deuxième organe de la fondation imposé par la loi, n'est jamais remise en cause ; 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 contraire au bon sens de contester ce principe pour le seul conseil de fondation, l'organe qui dirige la fondation et assume la responsabilité de l'ensemble de ses activités.
- L'exigence du bénévolat imposée aux membres du conseil de fondation est en contradiction radicale avec la lourde charge de la responsabilité civile individuelle illimitée qui leur est dévolue.
- Même d'un point de vue fiscal, cette exigence est absurde : les rémunérations versées aux membres du conseil de fondation sont imposables et reviennent ainsi à l'État, tandis que les sommes versées au titre de contribution de soutien échappent à l'État en raison de l'exonération fiscale.

Exigence du bénévolat dénuée de base légale et de logique

Le 6 décembre 2012, le conseiller aux États Luc Recordon avait déposé une interpellation relative au statut des membres des conseils de fondation. Il y invitait le Conseil fédéral à indiquer « 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 ».

Avis du Conseil fédéral

Le 13 février 2013, le Conseil fédéral avait notamment répondu ce qui suit :

« 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 flexibilité du système actuel permet de tenir compte des besoins individuels.»

Il faut encore noter que le projet de modification du droit de la société anonyme du 19 juin 2020 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 des rémunérations

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 n'est censée exercer une influence dans ce domaine – si ce n'est pour corriger des excès. Pour fixer la rémunération, seule la prestation fournie est déterminante, tout comme dans les autres secteurs de la vie économique. Dans l'idéal, les membres d'un conseil de fondation, même rémunérés, se distinguent par un fort engagement personnel, à l'égal de celui de bénévoles. Du reste, ils consentent souvent à une rémunération modérée.

Règlement relatif aux rémunérations et aux frais

Les rémunérations octroyées et les défraiements autorisés doivent être consignés par écrit dans un règlement ou une directive et rendus transparents, au moins en interne.

Adéquation de la rémunération

Pour déterminer le montant des rémunérations, il convient d'établir une comparaison avec d'autres fondations ou organisations analogues.

Des jetons de présence peuvent être versés de manière forfaitaire ou en fonction de la charge de travail effective. Les travaux requérant des connaissances particulières, les expertises, les mandats supplémentaires etc. peuvent être rétribués séparément. De même, la présidence peut être rémunérée davantage que la simple fonction de membre, en raison des exigences spécifiques ou de l'investissement en temps qu'elle implique.

La rémunération doit toujours être raisonnable et se détermine au cas par cas. La taille de la fondation peut être un facteur important. Une rémunération n'est pas adéquate lorsqu'elle est sans commune mesure avec la prestation fournie. C'est pourquoi la preuve de la prestation doit être apportée pour tout type de travail rémunéré effectué pour la fondation. Le bien-fondé de la rémunération doit être apprécié par le conseil de fondation lui-même ou par des comités de la fondation, ainsi, éventuellement, 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.

Toute rémunération objectivement injustifiée cause à la fondation un préjudice à la mesure de son inadéquation. Le conseil de fondation qui perçoit ou autorise cette rémunération peut par conséquent être poursuivi civilement et pénalement pour gestion déloyale (art. 158 CP).

Lors de l'octroi des rémunérations, il convient de préciser si elles sont soumises à cotisation aux assurances sociales et/ou à l'impôt à la source, et le cas échéant, au bénéfice de qui elles sont versées. Pour les membres exerçant leur mandat d'office, il faut en outre examiner si leur rémunération doit être versée à l'organisme qu'ils représentent.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Souvent, les fondations de petite taille sont extrêmement réticentes à verser une rémunération aux membres de leur conseil. Il existe parfois une attente implicite d'engagement bénévole. Toutefois, fondamentalement, la question se pose de la même manière pour les fondations de grande taille. Une rémunération raisonnable est judicieuse lorsqu'un engagement d'une certaine importance est attendu de la part des membres rémunérés.

**Modérer les
rémunérations**

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 et réglementées par écrit. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal.

- Pour régler des affaires importantes, le conseil de fondation considère l'opportunité de faire appel à des professionnels externes et indépendants.

Le conseil de fondation se réunit selon les besoins de la fondation, en règle générale au moins deux fois par an, ou à intervalles beaucoup plus fréquents dans les fondations de grande taille.

Nombre de réunions

Les réunions ordinaires sont notamment consacrées aux affaires statutaires, aux activités de soutien, aux questions relatives à la gestion de fortune et aux questions de personnel (élections).

Réunions ordinaires

La date des réunions ordinaires est essentiellement fixée en fonction des affaires annuelles récurrentes 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.

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

Réunion stratégique

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

Il est bon d'organiser de temps en temps une retraite dédiée à la stratégie, ouverte à un cercle plus large et à laquelle des experts externes peuvent être conviés.

Outre les réunions ordinaires, le président a le droit et le devoir de convoquer des réunions extraordinaires consacrées aux affaires urgentes. Par ailleurs, un règlement du conseil de fondation doit prévoir la possibilité pour chaque membre de demander la convocation d'une réunion extraordinaire. Le président veille alors à ce que celle-ci ait lieu à brève échéance.

Réunions extraordinaires

La convocation du conseil de fondation, c'est-à-dire l'invitation à une réunion, doit être envoyée par écrit à tous les membres du conseil. Outre la date, le jour et le lieu, elle doit avant tout indiquer l'ordre du jour, c'est-à-dire la liste des questions sur lesquelles le conseil devra statuer.

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. Ils doivent par conséquent recevoir l'ordre du jour au moins dix jours avant la séance, si possible accompagné des

Préparation

documents pertinents clairement présentés, notamment du procès-verbal de la réunion précédente qu'ils auront à approuver.

Présence

Les membres du conseil de fondation sont tenus de s'organiser de manière à pouvoir participer aux réunions du conseil. La participation aux séances est une obligation légale. Toute absence doit être dûment motivée.

Les personnes responsables des affaires inscrites à l'ordre du jour assistent à la réunion. Les personnes indispensables pour répondre aux questions éventuelles doivent pour le moins être joignables.

Décision

Pour toutes les décisions importantes, une procédure décisionnaire obligatoire est fixée. Il convient d'établir un quorum pour que le conseil puisse décider valablement, les règles de majorité, simple ou qualifiée, selon l'objet, ainsi que le mode de comptabilisation des abstentions. La prise de décision à l'unanimité est fortement déconseillée : elle revient à donner à chaque membre un droit de veto et peut entraver le développement de la fondation. Il n'est admissible de se faire remplacer que dans des circonstances exceptionnelles.

Le fondateur qui siège au conseil de fondation n'a pas plus de droits que les autres membres, sauf disposition contraire dans l'acte de fondation.

Les décisions par voie de circulation doivent être autorisées ; cependant, sauf disposition contraire dans l'acte de fondation, la jurisprudence exige l'unanimité en raison de l'absence de possibilité de délibération orale. Les règles de majorité habituelles s'appliquent ensuite pour la décision elle-même. Si une décision doit être prise dans le cadre ou à la suite d'une vidéoconférence ou d'une téléconférence, il convient également de détailler par écrit la procédure de vote. Par ailleurs, il faut réglementer la possibilité du vote écrit, ainsi que celle de recueillir le vote d'un membre absent à une réunion avant ou après celle-ci.

Procès-verbal

Les délibérations du conseil de fondation et ses décisions doivent être consignées dans un procès-verbal. En règle générale, un relevé des décisions suffit. Dans des circonstances exceptionnelles, l'essentiel des débats peut également faire l'objet d'un procès-verbal. En cas de litige, il convient même d'établir un compte-rendu *verbatim*. Chaque procès-verbal doit être approuvé ou, le cas échéant, corrigé lors de la réunion suivante. Les procès-verbaux doivent être conservés.

Aux fins de bonne documentation des procédures, il est utile de verser aussi au procès-verbal les décisions prises par voie de circulation depuis la dernière réunion.

Même lorsque ses membres disposent de l'expertise requise, le conseil de fondation peut faire appel à un consultant externe pour des affaires importantes, en application du principe des *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.

Experts indépendants

Les membres instaurent une culture du dialogue collégiale entre eux et lors des réunions du conseil de fondation : des débats constructifs et des critiques fondées sont plus utiles à la fondation qu'une culture du consensus qui s'exprimerait au travers de décisions prises par avance et avalisées sans discussion.

Culture du dialogue

Il convient d'aborder ouvertement tout conflit apparu au sein du conseil de fondation.

Le conseil de fondation évalue régulièrement son fonctionnement et sa propre contribution à la bonne marche de la fondation. À cette fin, il peut se fixer des objectifs et procéder à des auto-évaluations ou faire appel à un auditeur externe.

Évaluation du conseil de fondation

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les fondations de plus petite taille tiennent également des réunions ordinaires :

Maintenir le rythme des réunions ordinaires

Le budget et le programme d'activité de l'année suivante doivent être adoptés en automne, les comptes annuels et le rapport de gestion, au printemps. La petite taille et la simplicité structurelle d'une fondation ne doivent pas l'induire à négliger les affaires ordinaires ni à renoncer à mettre en place des *checks and balances*.

Recommandation 9

Fonctions du président

Le président dirige le conseil de fondation.

- Il est responsable du développement stratégique – tout en tenant compte de l'avis des autres membres du conseil de fondation.
- 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 veille à informer dûment et en temps utile les membres du conseil de toute considération importante pour la conduite de la fondation.
- Le président veille au respect des procédures lors des délibérations et des décisions du conseil de fondation et à l'exécution de ces dernières.
- Le président assure en principe le lien entre le conseil de fondation et la direction.

Le président assume la direction du conseil de fondation, dans l'intérêt de la fondation. Il représente en principe la fondation à l'égard des tiers et assure le lien entre le conseil et la direction.

Rôle du président

La conduite exercée par le président n'est pas une fonction de pure forme. C'est lui qui donne les impulsions nécessaires au développement 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 quant 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 bien de créer un climat propice à ce que de telles questions puissent être posées et trouver une réponse.

Tâches matérielles

Le président :

- s'assure de la répartition efficace du travail entre le conseil de fondation et la direction et entre les membres du conseil. Le cas échéant, il propose de constituer des comités ;
- dirige également les autres membres du conseil de fondation, au sens où il reste attentif à la contribution de chacun à l'activité de la fondation. Il les motive et les critique, et peut être amené au besoin à recommander la démission d'un membre. En ce qui concerne le président lui-même, ces tâches incombent au vice-président ;
- veille à ce que la vision de la fondation puisse rester vivante et se renouveler au sein du conseil de fondation, et porte la responsabilité d'y entretenir une dynamique de groupe favorable à la stratégie de soutien de la fondation.
- Enfin, un des rôles cruciaux du président est de se faire le porte-parole de la fondation, face aux autorités, aux destinataires, au public et aux autres parties prenantes.

Le président est chargé de préparer les réunions et, en général, les diriger. Il veille au respect des procédures lors de la préparation, des délibérations, des décisions, de la mise en œuvre et de l'évaluation.

Tâches formelles

L'octroi d'une voix prépondérante au président permet d'éviter le blocage des décisions en cas d'égalité des voix.

Voix prépondérante

Le rôle central du président ne doit pas se traduire par une surcharge de travail, ni par un ascendant exagéré sur le conseil de fondation. La capacité de déléguer, les échanges réguliers avec le vice-président et une étroite collaboration avec la direction sont donc essentiels. La

Délégation, comité présidentiel

création d'un comité présidentiel peut être indiquée afin d'officialiser les conseils et l'assistance prodigués au président par son vice-président et sa direction.

Relation du président avec les autres membres du conseil de fondation

À moins qu'elles ne lui soient expressément conférées, le président ne jouit d'aucune prérogative 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 toute collégialité. La fonction de direction du président ne doit pas dégénérer en autoritarisme.

Relation du président avec la direction

Le président s'abstient de s'immiscer dans les affaires du niveau opérationnel. Par ailleurs, tout comme les autres membres du conseil de fondation, il est tenu de veiller à toujours 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 tenant à disposition comme interlocuteur pour toute question de nature personnelle et matérielle. En résumé, le président assure les conditions propices à une bonne gestion opérationnelle. À l'égard du directeur, le président exerce la fonction essentielle de *checks and balances* – et vice versa : ils se contrôlent et se portent assistance mutuellement.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Esprit d'équipe du conseil de fondation

Par la force des choses, le président d'une petite fondation joue un rôle de premier plan, d'autant qu'il est en général lui-même responsable au niveau opérationnel. Du fait de la nécessaire simplicité des structures hiérarchiques, le comportement du président peut progressivement devenir arbitraire. Cette dérive peut être évitée par l'introduction et la formalisation de procédures et par leur contrôle.

On peut prévenir le risque de dérive autocratique chez un président en impliquant le vice-président dans la conduite de la fondation. Les réunions du conseil de fondation doivent ménager le temps qu'il faut aux processus décisionnels, sous peine d'encourager les décisions prises à l'avance et avalisées sans discussion.

Lorsque le président fait également office de directeur, il doit à tout moment faire une distinction nette entre la fonction présidentielle et la gestion opérationnelle. En général, il est préférable de confier la direction opérationnelle à un autre membre du conseil de fondation.

**Transparence
des fonctions de
direction**

Recommandation 10

Comités

Le conseil de fondation étudie la nécessité de former des comités permanents ou ad hoc.

- La composition et les tâches, compétences et responsabilités des comités doivent être déterminées dans un règlement ou une directive, en particulier lorsqu'il s'agit de comités permanents.

- Le conseil de fondation peut adjoindre aux comités des professionnels externes.

L'acte de fondation ou un règlement de fondation peut prévoir des comités et leur attribuer des tâches ou leur déléguer des compétences. Les comités se penchent sur des domaines précis et préparent les informations sur lesquelles s'appuieront les décisions du conseil de fondation. Ils permettent au conseil de fondation d'exercer un contrôle approfondi et lui apportent le supplément de savoir et d'expérience qui lui fait défaut.

Lors de la création de comités, il faut rester attentif à ne pas alourdir les structures d'une fondation. Des comités permanents ne doivent être créés que s'ils sont indispensables au bon fonctionnement du conseil de fondation. Souvent, il suffit de constituer un comité pour une période déterminée ; il sera dissous une fois sa tâche accomplie (comité *ad hoc*).

Il appartient au conseil de fondation de constituer, de renouveler et de dissoudre les comités. L'établissement d'un règlement ou d'une directive est nécessaire pour les comités permanents et peut se révéler utile aussi pour les comités *ad hoc*.

En pratique, les comités suivants ont fait la preuve de leur utilité (ce n'est pas la dénomination qui importe, mais leur fonction) :

- Le *comité présidentiel* se compose en général du président, du vice-président, et du directeur qui a un rôle consultatif. Selon les cas, il peut aussi inclure d'autres membres du conseil de fondation ou des experts externes. Selon la taille de la fondation, il peut par ailleurs assumer les fonctions d'autres comités énumérés ci-dessous.
- Le *comité de nomination* prépare la relève au sein du conseil de fondation, la répartition des fonctions au conseil (p.ex. qui siègera à quel comité) ou l'attribution des postes de direction. Les personnes dont la succession est en cause ou qui sont en lice pour une nomination ne participent pas à ce comité.
- Un *comité d'experts* prépare les dossiers exigeant des connaissances spécifiques dont l'étude demande davantage de temps (p.ex. comité des biens immobiliers ou comité artistique).
- Un *comité de gestion du soutien* donne son avis 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, ou l'évaluation des activités de soutien.
- Un *comité des finances* est compétent pour les questions financières (préparation du budget, des comptes annuels, des questions

relatives aux rémunérations et aux salaires etc.) – et peut également assumer les fonctions des deux comités ci-dessous.

- Un *comité des placements* est responsable de l'ensemble des questions liées à la gestion de fortune, y compris le cas échéant le contrôle externe de gestion des investissements (*investment controlling*).
- Un *comité de contrôle des finances* est compétent pour la vérification de l'ensemble des questions financières, en particulier le contrôle de la comptabilité, de la gestion de fortune et de l'organe de révision.

Recours à des personnes externes

Les comités dépourvus de pouvoir décisionnel peuvent compter parmi leurs membres des personnes externes à la fondation, à l'exception du comité présidentiel, auquel il est toutefois recommandé, au besoin, de faire appel au cas par cas à des experts externes. Les critères applicables, notamment indépendance, durée du mandat, charge de travail et rémunération, doivent être réglés à l'avance.

Compétence des comités

Dans la mesure où la compétence décisionnelle ne leur est pas explicitement déléguée, les comités restent des organes d'état-major chargés uniquement de préparer et de préavisier. Ils sont chargés de présenter des motions au conseil de fondation et de lui rendre compte de leur activité et de leurs conclusions pour l'aider à préparer ses décisions ou à assumer sa fonction dirigeante. Le conseil de fondation conserve dans tous les cas l'entière responsabilité des tâches déléguées aux comités.

Indépendance

Les membres externes des comités sont soumis à des exigences strictes en matière d'indépendance : il leur est interdit d'entretenir des liens étroits avec les cadres dirigeants dont ils supervisent l'activité, les prestataires mandatés ou les destinataires de la fondation. Il ne saurait être question d'indépendance lorsque des avantages pécuniaires sont en jeu ou qu'il existe des liens de parenté.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Constituer un comité présidentiel

Dans les fondations de petite taille, pour autant que la création d'un comité permanent soit envisagée, il s'agit la plupart du temps du comité présidentiel, composé du président, du vice-président et – s'il en

existe un – du directeur avec voix consultative. Les tâches de ce comité consistent à préparer et préavisier les questions à l'ordre du jour du conseil de fondation. Il assume en outre toutes les tâches attribuées aux différents comités dans les plus grandes fondations.

Recommandation 11

Gestion des conflits d'intérêts

Le conseil de fondation adopte les règles à suivre en cas de conflits d'intérêts.

- Les membres du conseil de fondation et les autres personnes travaillant pour la fondation font en sorte d'éviter, dans la mesure du possible, tout conflit d'intérêts. Ils déclarent aussitôt tout conflit d'intérêts au conseil de fondation et, le cas échéant, dans le rapport annuel.

- L'appartenance au conseil de fondation ou à la direction de personnes impliquées dans des conflits d'intérêts personnels ou institutionnels permanents est exclue.

- Toute personne présentant un conflit d'intérêts ponctuel doit se récuser.

- Quand la fondation est amenée à conclure des affaires importantes avec des membres de ses différents organes ou avec leurs proches, elle doit le faire aux mêmes conditions qu'avec des tiers (*dealing at arm's length*). Ces cas doivent être mentionnés et justifiés dans le rapport annuel.

Il y a conflit d'intérêts lorsqu'un membre du conseil de fondation ou toute autre personne dotée de pouvoirs décisionnels au sein de celle-ci est susceptible de tirer avantage d'une décision du conseil ou d'en faire profiter des personnes et institutions qui lui sont proches, notamment en raison de ses liens personnels ou de son activité professionnelle. La fondation n'étant pas soumise au contrôle de tiers tels que des membres ou des sociétaires, et dans la mesure où son conseil se renouvelle souvent lui-même par cooptation, le risque de conflit d'intérêts y est particulièrement 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 interne appropriée pour régler les conflits d'intérêts et s'il communique cette stratégie à l'extérieur, la réputation de la fondation s'en trouve renforcée.

Conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts peuvent toucher tous les domaines d'activités d'une fondation, par exemple lorsqu'elle fait appel à des services externes, en particulier pour la gestion de fortune, ou même dans ses activités de soutien. Tout d'abord, c'est la proximité de personnes actives au sein de la fondation (telles que les membres du conseil de fondation) avec des gérants de fortune ou avec d'autres prestataires de service, qui pose problème, ensuite, leur proximité avec des destinataires ou des projets bénéficiaires potentiels.

Divulguation des conflits d'intérêts

Si les intérêts de la fondation entrent en conflit avec ceux des membres de son conseil ou de sa direction, ces personnes doivent toujours préserver les intérêts de la fondation, en interne comme en externe, et non leurs propres intérêts ou ceux de tiers. La visibilité même d'un conflit d'intérêts doit être évitée en divulguant son existence en temps utile, voire tout de suite, et/ou en prenant des dispositions pour le faire cesser.

Toute personne présentant un conflit d'intérêts personnel, institutionnel ou commercial permanent voit son activité au sein de la fondation sérieusement compromise. Le fait même que cette personne travaille pour la fondation peut nuire à la réputation de cette dernière. Une telle personne ne doit pas (ou plus) faire partie du conseil de fondation ou de la direction.

Conflits d'intérêts permanents

Toute personne dont les intérêts n'entrent que momentanément en conflit avec ceux de la fondation ou qui est chargée de défendre les 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 ni *a fortiori* au vote sur le sujet. Si nécessaire, il convient de faire réaliser au préalable une expertise neutre.

Conflits d'intérêts ponctuels et récusation

Indépendance des membres du conseil de fondation

En cas de mandats croisés entre plusieurs conseils de fondation, il y a lieu d'examiner de près l'indépendance des membres concernés au cas par cas.

Les personnes qui siègent au conseil de fondation à titre fiduciaire – par exemple pour le compte du fondateur lui-même, d'une fondation d'entreprise ou d'une autorité publique – 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 au plus vite cet organe de tout fait ou de toute évolution de leur situation personnelle, professionnelle ou politique susceptible de compromettre leur indépendance dans les affaires concernant la fondation.

Transactions avec des membres des organes de la fondation

Les transactions entre la fondation et des membres de ses organes ou leurs proches doivent être conclues aux mêmes conditions qu'avec des tiers (*dealing at arm's length*). Elles doivent être évitées dans la mesure du possible, car elles sont toujours suspectes de servir des intérêts personnels.

En principe, la fondation n'octroie aucun prêt susceptible d'engendrer des conflits 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 aisément et clairement déterminable, deux estimations neutres doivent être réalisées.

Prestataires de services actifs au conseil de fondation

Il peut être tout à fait avantageux pour la qualité du travail du conseil de fondation d'y nommer des personnes disposant d'une expertise professionnelle particulière (p.ex. employés de banque, avocats, fiduciaires), mais il convient de maintenir en permanence, dans l'intérêt de la transparence, une séparation claire entre leur activité professionnelle et leur travail au sein du conseil de fondation.

Examen annuel

Il arrive assez souvent que, sans que les personnes concernées le veuillent, des conflits d'intérêts s'insinuent dans une organisation simple et efficace, si bien qu'ils y passent inaperçus. Une fois présents, il n'est pas facile de les reconnaître pour ce qu'ils sont, car ils mettent en jeu une dimension très personnelle. C'est pourquoi il est indiqué de faire le point chaque année sur leur éventuelle existence dans le cadre du système de contrôle interne (SCI), ce qui désamorce la mise en cause personnelle.

Exploitation des conflits d'intérêt

Lorsque des prestataires de services (avocat de la fondation, gestionnaire de fortune, fiduciaire, conseiller en communication, etc.) acquièrent petit à petit la majorité et le pouvoir au sein d'un conseil de

fondation, on ne peut généralement plus considérer que les conflits d'intérêts s'insinuent de manière subreptice. Au contraire, ils sont instaurés consciemment, et occultés tout aussi consciemment.

Ce type de conseil de fondation profite du fait que les conflits d'intérêts sont souvent difficiles à déceler de l'extérieur, ce qui rend le contrôle annuel effectué par l'autorité de surveillance souvent inopérant à cet égard. Les nouveaux venus au conseil de fondation tardent à prendre conscience de situations inacceptables. Il faut plusieurs années à certains d'entre eux pour prendre toute la mesure des configurations organisationnelles et personnelles qui se sont installées au détriment de la fondation et au profit des membres du conseil, notamment dans le domaine de la gestion de fortune. Leur découverte place les nouveaux venus face à un dilemme : soit ils s'accommodent de la situation problématique, et se rendent co-responsables de tout dommage futur que la fondation est susceptible de subir en raison du conflit d'intérêts constaté ; soit ils s'insurgent, et s'exposent à une résistance féroce de la part des membres du conseil de fondation qui tirent un profit personnel du conflit d'intérêts. Ils risquent alors d'être mis à l'écart, voire révoqués, et comme une jurisprudence douteuse limite le droit de recours des membres des conseils de fondation, ils ont peu à espérer du soutien des autorités. Dans une telle situation, il est capital que le différend soit consigné au procès-verbal avec la plus grande précision pour être ensuite compréhensible pour des tiers, ce qui offre une certaine protection.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Dans les fondations de petite taille aux structures simples, avec des processus de décision rapides et un impératif d'efficacité, on tend parfois à fermer les yeux sur les conflits d'intérêts. Néanmoins, même – et surtout – s'il s'agit de petites structures, il importe d'éviter les conflits d'intérêts permanents et de résoudre de façon satisfaisante les conflits d'intérêts ponctuels en appliquant des règles claires de divulgation et de récusation.

**Ne pas fermer
les yeux**

On entend dire parfois que l'amateurisme règne dans les fondations de petite taille. Les fondations doivent s'inscrire vigoureusement en faux contre cette image. Elles peuvent le faire en s'exprimant publiquement sur leur façon de gérer les conflits d'intérêts.

**Communiquer sur
la gestion des
conflits d'intérêts**

Recommandation 12

Communication

La fondation entretient une communication active, notamment avec ses destinataires et avec les autorités, et fournit au public des informations utiles.

- La fondation offre des renseignements adéquats, en particulier sur son but, sa politique et sa stratégie de soutien, son organisation, ses champs d'impact et ses projets, dans le respect de la protection des données.
- Ses objectifs, directives, et les règles des processus de soutien doivent être accessibles notamment au cercle des destinataires.
- Pour assurer la communication, le minimum est de se doter d'un site internet fonctionnel.

Pour déployer pleinement son impact, une fondation entreprend d'établir les meilleurs partenariats possibles. Elle doit donc être visible et accessible sur le marché des bonnes idées et s'y présenter en interlocutrice.

Communication active

Lorsqu'une fondation ne pratique pas une communication active et qu'elle manque de transparence, ses activités de soutien tendent à être perçues comme le fruit de relations personnelles, de choix arbitraires et d'habitudes. Il lui devient alors pratiquement impossible de réaliser son but avec efficacité.

En tant qu'entreprise d'utilité publique, une fondation a le devoir d'apporter une valeur ajoutée à la société par ses activités de soutien. Elle y parvient par une sélection qui lui permet de réaliser les meilleurs projets avec les meilleures procédures. Elle peut ainsi accroître considérablement son impact, qui profite aussi bien à la société qu'à la fondation elle-même. Aux yeux du public, la fondation devient une marque de fabrique propre à attirer les meilleurs projets et initiatives. C'est ainsi que la fondation a elle-même grand intérêt à communiquer, à soigner sa visibilité et à favoriser les échanges. Elle augmente ainsi fortement ses chances de remporter des projets de qualité et de développer son réseau, tout en acquérant une grande expertise grâce à la possibilité de comparer plusieurs projets et de dialoguer avec ses destinataires et d'autres parties prenantes.

Renforcer l'effet de levier par la sélection

Présenter au monde extérieur les objectifs, les domaines d'impact et les projets de la fondation fait partie intégrante de l'activité de soutien. Lorsqu'une fondation fait connaître son activité de soutien au public, elle bénéficie d'un meilleur accueil et renforce la légitimité de ses décisions de soutien. Mieux encore : en informant sur ses projets, elle leur fait de la publicité et en augmente l'impact.

Impact renforcé

Les fondations sont tributaires d'échanges d'expérience fructueux avec d'autres acteurs, à savoir, d'une part, des organisations de soutien à but non-lucratif (OBNL) et du secteur public et, d'autre part, des professionnels et experts éventuellement issus du cercle des destinataires. Elles y ont accès à condition d'avoir une présence publique et des programmes aisément identifiables. Ce n'est que si ces interlocuteurs sont suffisamment bien renseignés à leur propos que les fondations peuvent être crédibles et efficaces lorsqu'elles s'adressent à des partenaires potentiels pour un projet de coopération.

Échanges avec d'autres acteurs

**Communication
intégrée aux
projets**

La communication intégrée au projet ou centrée sur le projet consiste pour la fondation à faire état de l'idée défendue, du problème à résoudre, de la solution que le projet y apporte et du résultat qu'il atteint. La fondation passe ici au second plan ; elle se limite à jouer le rôle du facilitateur (« *enabler* ») et demande seulement que son nom soit mentionné. Il s'agit avant tout de mettre en avant ses activités de soutien et sa contribution aux avancées de la société civile. La fondation n'a nul besoin de communiquer à son propre sujet ; cela est sans intérêt pour la réalisation de son but.

**Une meilleure idée
de la fondation**

L'une des tâches principales de la fondation est de communiquer directement avec ses destinataires. C'est par des discussions et échanges constants avec les chefs de projet et les participants potentiels qu'une fondation aiguise ses sens afin d'identifier les situations de carences et les occasions qui se présentent sur le moment. Elle s'évite ainsi de passer à côté des besoins réels dans son activité de soutien.

**Identité et image
de la fondation**

Avec son inscription au registre du commerce, une fondation rend publiques un certain nombre d'informations la concernant. Il appartient au conseil de fondation de décider jusqu'à quel point ces informations doivent être complétées et précisées, et comment s'en servir pour réaliser le but de la fondation. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des informations. La fondation doit décider de l'image qu'elle veut donner d'elle-même. Mais pour savoir sous quel jour se présenter à autrui, il lui faut au préalable partir à la découverte de sa propre identité et de la représentation qu'elle se fait d'elle-même, exercice qui étaye utilement le travail en interne sur la définition de ses activités de soutien.

Tout cela donne à la fondation les moyens de contrôler dans une large mesure la façon dont elle est perçue par le public. Elle doit décider des offres qu'elle veut ou qu'elle peut accepter, des destinataires et des projets qu'elle veut attirer, et ne pas craindre de crouler sous les demandes de soutien.

De fait, le volume et l'intensité des demandes sont une mesure importante de la qualité des critères qu'une fondation applique pour l'octroi des soutiens et pour la stratégie et la politique de la fondation en la matière. Si la masse des demandes à traiter est disproportionnée par rapport au soutien effectif, il faut en déduire que la cible du soutien n'est pas définie de façon suffisamment précise.

Les fondations ne sont pas juridiquement tenues de publier leur situation financière. Cet état de fait va à l'encontre de l'intérêt public, qui exige que l'activité de la fondation ait un impact. Les fondations exonérées d'impôts notamment ressentent tout particulièrement le besoin d'apporter la preuve de leur légitimité.

En principe, une fondation tire avantage du fait de publier les chiffres détaillés de sa gestion de fortune. Il est vrai aussi qu'en livrant ces informations au public, elle s'expose à la critique. Néanmoins, la possibilité de comparer suscite une émulation qui contribue à optimiser progressivement la gestion de fortune et à en restreindre le coût.

Une gestion efficace de la fondation n'est possible qu'à partir d'éléments de comparaison suffisants. Pour prospérer, le secteur des fondations dans son ensemble requiert que les fondations publient des indicateurs financiers comparables :

- la fortune (liquide) de la fondation (état à la fin de l'exercice, performance annuelle, frais de gestion) ;
- le soutien (montant annuel, ventilation en fonction des objectifs stratégiques, énumération des subsides octroyés) ;
- les dépenses opérationnelles/dépenses de la fondation (ventilation par prestations de soutiens, services centraux/administration, comptabilité, frais, frais de révision et autres coûts opérationnels) ;
- les données sur les investissements durables ;
- le cas échéant, préciser s'il s'agit d'une fondation à capital consommable.

En outre, la fondation doit si possible indiquer le lien entre sa gestion de fortune et ses activités de soutien. Les informations à fournir concernent la part de la fortune injectée dans la poursuite directe ou indirecte des buts de la fondation, mais aussi par exemple les économies réalisées afin de mettre en œuvre des projets d'envergure prévus.

La divulgation d'informations peut aller à l'encontre de certains intérêts à protéger, pour le fondateur ou une famille fondatrice, ou pour une fondation d'entreprise, mais aussi pour des destinataires ou d'autres parties prenantes (protection de la sphère privée, protection de la compétitivité, etc.). Cela peut nécessiter d'évaluer au cas par cas les intérêts en jeu.

En tout état de cause, le fondateur ou un donateur (s'agissant de sa donation) peuvent interdire la divulgation de chiffres-clés.

Autres informations

Outre les informations susmentionnées, la fondation peut encore faire savoir au public :

- qu'elle s'inspire des recommandations du Swiss Foundation Code ;
- qu'elle procède à des investissements axés sur son but ;
- qu'elle procède à des investissements durables (en indiquant lesquels) ;
- sa position sur un débat d'actualité ayant trait à son but.

Moyens de communication

Les moyens de communication privilégiés pour informer le public sont le site internet, le rapport annuel, ainsi que d'autres documents majeurs tels que le statut de la fondation.

De manière générale, il est préférable d'adopter et d'utiliser un petit nombre de moyens de communication ciblés plutôt que de multiplier les communications générales. Dans cette optique, chaque moyen de communication doit être périodiquement soumis à une analyse coût-bénéfice.

Protection des données

Les fondations sont tenues de se conformer à la législation applicable en matière de protection des données. Elles doivent notamment respecter la loi suisse sur la protection des données (LPD) ainsi que le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne, entré en vigueur en 2018, et qui s'applique aux fondations suisses par exemple quand elles octroient des donations dans l'UE. Les règles actuelles concernent en particulier le traitement des données individuelles et garantissent, à des fins de transparence, que les personnes physiques puissent accéder à tout moment aux informations sur les données collectées à leur sujet.

Les fondations doivent notamment appliquer les règles en vigueur concernant l'enregistrement, l'ajout et la transmission de données relatives aux destinataires. De manière générale, il convient d'obtenir le consentement des personnes concernées pour toute réutilisation des données, et les données personnelles ne peuvent être conservées que pour des raisons spécifiques.

Répertoires de fondations en ligne

Il existe en Suisse un certain nombre de plateformes en ligne qui mettent les informations relatives aux fondations à la disposition des requérants, des personnes souhaitant lever des fonds et d'autres parties intéressées. Ces informations sont en général tirées des entrées au registre du commerce et complétées de quelques précisions (p.ex. domaines d'activités). Le conseil de fondation décide de la mesure dans laquelle la fondation

utilise ces plateformes pour sa propre communication. Quoi qu'il en soit, la fondation a intérêt à vérifier de temps en temps les entrées la concernant afin d'éviter un dévoiement de la communication.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les fonctionnalités de communication offertes sur internet mettent à la portée des fondations de petite taille, d'une part, une diffusion efficace de l'information et, d'autre part, la capacité de gérer la quantité et la qualité des demandes de projet qui lui sont adressées.

**Utiliser
efficacement
Internet**

Lorsque les ressources limitées ne permettent pas à une fondation de mandater un professionnel du domaine, l'adhésion à une association sectorielle est particulièrement profitable. Elle est une solution économique pour avoir des échanges d'expériences fructueux avec d'autres fondations, quels que soient leur taille et leur mode de fonctionnement. Les bons conseils n'ayant pas de prix, la cotisation constitue un bon investissement.

**Adhérer à
une association
sectorielle**

Recommandation 13

Direction

La direction assure la conduite opérationnelle de la fondation.

- Pour assurer la conduite opérationnelle de la fondation, le conseil de fondation engage une direction et en assume la surveillance. Il règle les tâches, les compétences et les responsabilités ainsi que la rémunération de la direction.

- La direction a notamment pour tâche de préparer les bases utiles au développement de la politique et de la stratégie de la fondation ainsi que de ses activités de soutien.

- Lorsqu'un membre du conseil de fondation assume tout ou partie de la direction, le conseil de fondation définit des mécanismes de contrôle adéquats.

Conformément aux dispositions de l'acte de fondation, le conseil de fondation met en place une direction dont le mandat, les ressources et le mode d'organisation sont adaptés aux besoins de la fondation. Si la direction est assurée par le conseil de fondation lui-même, que les fonctions de direction sont donc réparties entre plusieurs membres du conseil de fondation ou assumées par un seul de ses membres, le principe des *checks and balances* doit faire l'objet d'une attention particulière, car il n'y a pas de séparation entre la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.

Fonction de la direction

Sur le plan opérationnel, la direction joue un rôle moteur. La gestion de la fondation requiert avant tout non pas des talents d'administrateur, mais des talents de concepteur. Elle transpose les objectifs stratégiques du conseil de fondation dans un esprit entrepreneurial. Comme partout, la valeur d'une stratégie se mesure à la manière dont elle est mise en œuvre. D'où l'importance du travail de la direction et de son efficacité.

La direction doit répondre à des exigences élevées. En effet, lorsqu'il lui faut transposer sa stratégie dans des processus de soutien concrets, elle ne peut pas s'en remettre à des méthodes statiques, à une mécanique rigide. Chaque fondation nourrit envers sa direction des attentes différentes en rapport avec sa situation spécifique. Les nombreuses listes de contrôle qui existent pour la conduite des fondations ne sauraient occulter le fait que la théorie en matière de gestion des fondations donatrices n'en est qu'à ses débuts.

Exigences posées à la direction

La direction d'une fondation doit posséder les compétences suivantes :

- formation spécialisée et expériences professionnelles en rapport avec le champ d'action de la fondation ;
- expérience de management ;
- créativité et capacités conceptuelles ;
- force de persuasion et persévérance ;
- grande intégrité et excellente compétence sociale.

Pour nommer une personne au sein de la direction, la fondation procède à une mise au concours. Une telle démarche n'exclut pas les candidatures internes qui ont une longueur d'avance en termes de connaissances, et favorisent le développement qualitatif de la fondation, son positionnement et son image publique.

Mise au concours de postes de direction

Pour le conseil de fondation, une mise au concours offre l'occasion d'affiner à la fois le profil des exigences spécifiques et le profil du poste. Elle permet également à la fondation de signaler en interne et

en externe qu'elle recherche le meilleur candidat possible pour le poste à pourvoir, quitte à bouleverser les habitudes.

Questions organisationnelles

En règle générale, la direction est liée à la fondation par un contrat de travail. Plus encore que dans le cas de la rémunération des membres du conseil de fondation, il faut veiller à ce que les conditions d'engagement de la direction soient conformes au marché, sachant que celles-ci varient fortement selon l'orientation et la taille des fondations. Concernant plus particulièrement les conditions de travail, il convient de s'appuyer sur une comparaison avec celles d'une branche proche du domaine dans lequel opère la fondation.

Le contrat doit régler notamment les points suivants :

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

Domaines de responsabilité

La direction est responsable de la conduite opérationnelle des affaires, à savoir :

- *concernant l'organisation* : engagement du personnel, développement du personnel, politique du personnel, attribution de mandats à des prestataires de services externes, tenue de la comptabilité, administration, gestion du secrétariat ;
- *concernant la gestion de fortune* : surveillance des spécialistes externes (contrôle des placements) et des prestataires de services (banques), mise sur pied et synchronisation de la communication, concernant notamment les comptes annuels, préparation des réunions du comité des finances, élaboration et préparation des informations nécessaires aux rapports dans les différentes instances ;
- *concernant les activités de soutien* : application des critères de sélection, éventuellement présélection de projets, traitement des demandes, préparation de dossiers sur des projets permettant au conseil de fondation de choisir les projets à soutenir, négociation et conclusion de contrats avec des mandataires de projets, évalua-

tion de projets et champs d'action, traitement et mise en forme des résultats pour le conseil de fondation ;

- *concernant le développement de la fondation* : préparation des bases pour le déploiement de la politique et de la stratégie de la fondation ainsi que de ses activités de soutien.

Un membre du conseil de fondation qui est en même temps directeur de la fondation ne peut pas se surveiller lui-même. Face à un tel cumul des fonctions, qui peut se justifier en raison de la taille modeste d'une fondation ou pour d'autres motifs, il faut un mécanisme de surveillance qui contrôle la direction. Cette tâche peut être confiée soit à un comité, soit à un autre membre du conseil de fondation, en général le président ou le vice-président, qui assumera la fonction de *lead director*.

Cumul des fonctions de membre du conseil de fondation et de directeur

Le droit de signature individuelle doit en principe être exclu, sauf pour les activités courantes dans le cadre des décisions prises et des budgets. À l'instar des membres du conseil de fondation, le directeur dispose en général d'un droit de signature collective à deux.

Droit de signature

Il est judicieux d'accorder au directeur un pouvoir de signature individuelle dans le cadre du budget d'exploitation. De même, pour les opérations liées au budget de soutien, il est conseillé de conférer à la direction un droit de signature individuelle à concurrence d'un montant déterminé. Cela donne notamment la flexibilité nécessaire pour réaliser rapidement des initiatives modestes, liées à des projets adoptés par le conseil de fondation et conformes à leur esprit.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les fondations pour lesquelles la mise en place d'une direction permanente n'est ni judicieuse ni efficace, ou n'est pas finançable en raison du montant de leur fortune ou de leur but, opteront pour des modèles plus simples. Cette tâche peut par exemple être confiée à un membre du conseil de fondation qui agira à titre bénévole, ou être attribuée par mandat à un prestataire externe ou un autre tiers. Dans tous les cas, le conseil de fondation est tenu d'appliquer des mécanismes de contrôle. Pour cela, il doit assurer une forme adéquate de séparation des pouvoirs et une surveillance régulière.

Contrôle de la direction

Recommandation 14

Organe de révision

Le conseil de fondation désigne un organe de révision externe qui satisfait aux exigences légales d'indépendance et d'agrément.

- Les tâches de l'organe de révision se limitent à celles qui sont prévues par la loi pour le mandat de révision. La comptabilité et la gestion de la fortune de la fondation sont confiées à d'autres prestataires.
- Le conseil de fondation examine l'opportunité d'un changement périodique de l'organe de révision ou en tous cas du réviseur responsable du mandat.
- Le conseil de fondation procède une fois par an à une évaluation des risques.

Le conseil de fondation est tenu par la loi de désigner un organe de révision externe (art. 83b, al. 1 CC).

Obligation de révision

Concernant la portée de la révision, il faut distinguer :

- Les fondations qui, au cours de deux exercices successifs, dépassent au moins deux des valeurs suivantes : 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 liaison avec l'art. 83b, al. 3 CC).
- Les fondations qui n'atteignent pas ces valeurs sont soumises à une obligation de révision restreinte.

À sa demande, une fondation peut être dispensée de l'obligation de révision par l'autorité de surveillance lorsque le total de son bilan est inférieur à 200 000 francs durant deux exercices consécutifs, qu'elle n'effectue pas de collecte publique ni ne sollicite de dons et que la révision n'est pas nécessaire pour évaluer exactement l'état du patrimoine et les résultats de la fondation (art. 83b, al. 2 CC). Dans l'esprit d'une bonne gouvernance, une telle dispense ne devrait être requise et accordée qu'avec retenue.

En matière de contrôle ordinaire, la personne qui dirige la révision peut exercer ce mandat pendant sept ans au plus et ne peut reprendre le même mandat qu'après une interruption de trois ans (art. 730a, al. 2 CO). La révision restreinte n'est pas soumise à une obligation légale de rotation. Un changement de la personne qui dirige la révision devrait néanmoins être pris en considération afin d'éviter une familiarité excessive entre le réviseur et la fondation.

En vertu de la loi, l'organe de révision doit être indépendant, aussi bien dans les faits qu'en apparence, et former son appréciation en toute objectivité (art. 728 et 729, al. 1 CC). Ainsi, le réviseur ne peut donc être ni un membre du conseil de fondation ni un salarié de la fondation. Le principe de l'interdiction de se contrôler soi-même est applicable de surcroît.

Condition: indépendance et qualification de l'organe de révision

Dans le cadre du contrôle restreint, l'organe de révision a, sous certaines conditions, le droit de collaborer à la tenue de la comptabilité et de fournir d'autres prestations à la fondation soumise au contrôle (art. 729, al. 2 CO). Toutefois, pour préserver son indépendance, il ne devrait pas être chargé de mandats extérieurs à son mandat de révision (p.ex. la gestion de fortune). Si cela est néanmoins nécessaire pour des motifs valables, une séparation stricte sera établie entre les personnes.

Par ailleurs, il faut considérer les qualifications requises du réviseur ainsi que son agrément par l'Autorité fédérale de surveillance en

matière de révision. Cette dernière propose sur son site web un registre de tous les prestataires en matière de révision : www.rab-asr.ch

Rôle de l'organe de révision

Prescrit par la loi, l'organe de révision, à l'instar des autres organes constitués par le fondateur ou le conseil de fondation, est soumis au contrôle du conseil de fondation. Son rôle découle des dispositions légales et se limite aux tâches nécessaires au mandat de révision.

Il ne faut pas considérer l'organe de révision comme le prolongement de l'autorité de surveillance. Ses activités de contrôle ne restreignent pas 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 dispositions de présentation comptable en vigueur (art. 728a et 729a CO). Il établit un rapport à l'attention du conseil de fondation. Pour accomplir ce travail, il doit avoir accès à toutes les informations pertinentes et recevoir tous les renseignements requis pour le contrôle de la tenue de la comptabilité et des comptes annuels (art. 730b, al. 1 CO).

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 de vérifier si et de quelle manière les placements et les activités de soutien servent le but de la fondation. Ces domaines relèvent de la responsabilité du conseil de fondation.

Système de contrôle interne et évaluation des risques

La révision ordinaire comprend obligatoirement l'examen d'un système de contrôle interne (SCI) en vue du rapport financier ainsi que d'autres tâches définies par le conseil de fondation. L'évaluation des risques qui relève de ces tâches permet au conseil de fondation de vérifier régulièrement et systématiquement les chances et risques inhérents au travail de la fondation.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Veiller à une révision simple

Le coût de la révision représente un poste budgétaire très lourd pour les fondations de petite taille. Il n'existe aucune norme légale ou professionnelle concernant les tarifs. Les honoraires d'un organe de révision dépendent de la taille et de la complexité de la fondation ainsi que du niveau de développement et de la structure de sa comptabilité fi-

nancière. En outre, le coût de la révision est fonction de différents éléments que la fondation peut influencer :

- *Expertise de l'organe de révision* : en général, l'audit d'une petite fondation n'a pas à traiter des questions complexes. Cela mérite d'être pris en compte dans le choix de l'expert chargé de la révision.
- *Appel d'offres* : il convient de demander plusieurs offres pour comparer les honoraires des différents prestataires. À noter également que lorsque le même expert assume le mandat de révision depuis plusieurs années, le coût devrait baisser en raison des gains d'efficacité.
- *Bonne administration interne* : plus l'administration, la comptabilité et le classement sont bien organisés, moins la charge de révision sera grande.

Même pour les fondations de petite taille qui n'y sont pas contraintes par la loi, il convient d'examiner l'opportunité de mettre en place un système de contrôle interne (SCI) adapté à leurs besoins. Un tel système permet au conseil de fondation de vérifier périodiquement les chances et les risques inhérents au travail de la fondation.

Envisager un système de contrôle interne adéquat

Recommandation 15

Conseils consultatifs

Si nécessaire, le conseil de fondation constitue des conseils consultatifs permanents ou ad hoc.

- La constitution d'un conseil consultatif intervient surtout dans les cas où le conseil de fondation n'accomplit pas lui-même certaines tâches, ou qu'une compétence spécifique est indispensable, ou encore qu'un organe de contrôle supplémentaire est nécessaire.

- La composition, les tâches, les compétences et les responsabilités des conseils consultatifs sont définies par un règlement de fondation ou des directives.

Les conseils consultatifs (également appelés commissions, jurys, instances, curatoriums, patronages, etc.) peuvent être mis en place aussi bien dans le domaine des activités de soutien que dans celui des finances. Ces instances spécialisées sont composées de professionnels externes à la fondation. Pour assurer le lien étroit entre la gestion d'un domaine spécifique et la direction de la fondation, et à des fins de contrôle, il est recommandé qu'un membre du conseil de fondation et/ou de la direction siège également au sein du conseil consultatif.

**Conseils
consultatifs**

Le conseil de fondation met en place des structures simples, souples et claires, qui peuvent être adaptées à tout moment aux besoins de la fondation, y compris être dissoutes. Il est donc recommandé de constituer des conseils consultatifs pour une période limitée.

Organisation

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

Lors de la désignation des membres d'un conseil consultatif, il convient de prêter une attention particulière à leur indépendance et de prévenir les conflits d'intérêts. Il faut éviter par exemple qu'ils n'utilisent le conseil consultatif comme plateforme d'acquisition de prestations qu'ils vendent eux-mêmes.

**Prévention des
conflits d'intérêts**

Les exigences d'indépendance imposées aux membres d'un conseil consultatif peuvent être moins sévères que celles concernant les membres d'un comité, dès lors qu'en principe les conseils consultatifs élaborent non pas des propositions précises de décision à l'attention du conseil de fondation, mais uniquement des bases servant à la prise de décision. Toutefois, les conseils consultatifs doivent être composés de telle sorte que leur travail ne risque pas d'être compromis par des conflits d'intérêts.

Même lorsque le conseil de fondation délègue certaines tâches à des conseils consultatifs, il en demeure responsable en dernier ressort. Autrement dit, le conseil de fondation peut déléguer des tâches, mais jamais sa responsabilité. Quand il délègue des tâches, le conseil de fondation répond du choix, de l'instruction et de la surveillance.

**Responsabilité
du conseil
de fondation**

D'une manière générale, les conseils consultatifs sont utiles lorsqu'une fondation a besoin d'une expertise ou de connaissances spécifiques dont elle ne dispose pas en son sein. Les conseils formés d'experts

**Soutien par des
spécialistes**

indépendants ont fait leurs preuves plus particulièrement pour les fondations qui concentrent leurs activités de soutien sur un domaine spécialisé (formation, science, coopération au développement, culture, etc.).

Des conseils consultatifs ne devraient être constitués pour des projets spécifiques qu'à titre exceptionnel et pour des projets d'une certaine ampleur. En général, ces conseils consultatifs ne contribuent que très modestement à une meilleure efficacité du projet.

Rémunération

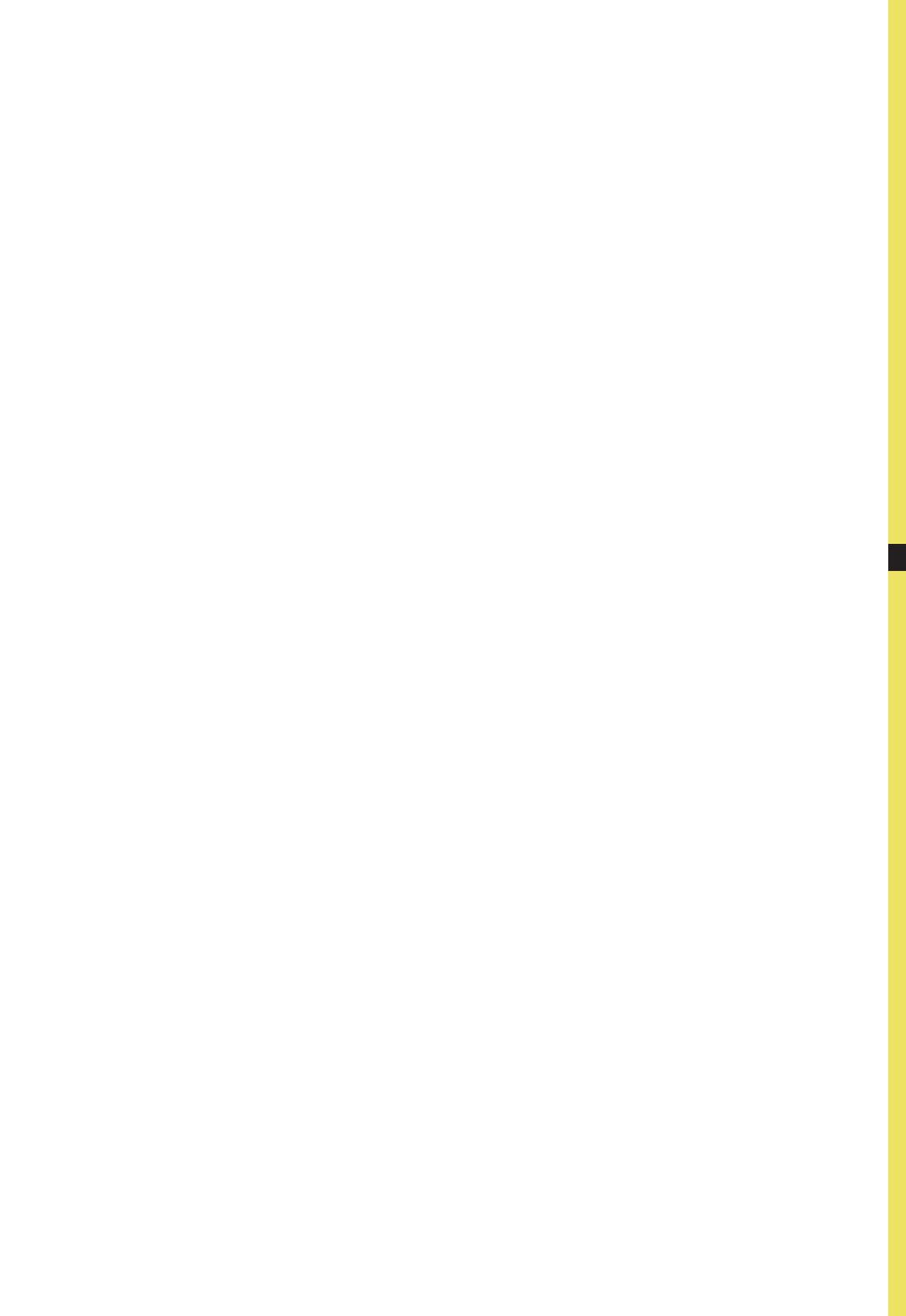
Concernant la rémunération des membres d'un conseil consultatif, il faut considérer que leur responsabilité et, en général, leur charge de travail sont nettement moindres que celles des membres d'un conseil de fondation.

Si le travail d'un membre d'un conseil consultatif apporte une contribution substantielle à un projet, sa rémunération peut être imputée aux coûts du projet.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Éviter les conseils consultatifs

Peu efficaces pour les fondations de petite taille, les conseils consultatifs présentent le risque de s'octroyer une trop grande autonomie et d'échapper au conseil de fondation qui n'a pas les moyens de les contrôler. L'adhésion à des réseaux spécifiques ou à des associations et leurs groupes de travail est une solution plus économique pour acquérir le savoir-faire recherché.



Soutien

Résultat de la fondation

La fondation réalise son but par ses activités de soutien. En vertu du principe d'efficacité, toutes ses autres activités, plus particulièrement la gestion de fortune, tendent vers cet objectif. La réussite de la fondation est donc le fruit de la mise en œuvre rigoureuse d'une stratégie de soutien répondant à un besoin de la société.

Pluralité des méthodes

Alors que, dans le passé, l'attribution de fonds était au centre des activités de soutien, les fondations disposent aujourd'hui d'un large éventail de méthodes pour réaliser leur but : promotion de projets ou de programmes, développement de compétences, investissements ou encore activités d'autonomisation qui reposent sur la formation de communautés et la mobilisation.

Efficience des processus de soutien

Le processus de soutien passe par trois étapes : l'acquisition, le suivi et l'évaluation du projet. L'acquisition du projet comprend la recherche, l'évaluation et la sélection de projets. Une fondation peut réagir à des demandes et à des propositions, chercher activement des projets en lançant des appels d'offres et des concours ou encore développer ses propres projets. L'accompagnement d'un projet implique une relation étroite entre la fondation et le destinataire pendant toute la durée du projet. Enfin, l'évaluation d'un projet repose sur les objectifs fixés au départ et constitue une base importante d'appréciation de l'efficacité de la fondation.

Sélection pour plus de qualité

En général, les fondations ne disposent pas de moyens suffisants pour accepter toutes les demandes qui leur sont adressées. Elles doivent donc concentrer leurs ressources. Une telle focalisation peut également découler de la stratégie de soutien. Il incombe au conseil de fondation de fixer des critères qui s'appliquent aussi bien en interne qu'en externe pour le choix des projets. Ces critères permettent au conseil de fondation

d'opérer une sélection parmi les projets disponibles, et de choisir ceux qui correspondent le mieux à sa stratégie de soutien et aux objectifs de la fondation. Ils sont également une aide pour les destinataires potentiels, car ils leur permettent de mieux évaluer leurs chances d'obtenir un soutien.

Réflexion sur soi et positionnement

Dans l'exercice de ses activités de soutien, le conseil de fondation analyse le rôle de la fondation en rapport avec les activités de soutien des pouvoirs publics, de même que dans le contexte du travail des fondations et de la philanthropie en Suisse et au niveau international. Au vu de leurs ressources limitées, les fondations n'ont pas les moyens d'avoir un véritable impact dans les domaines qui bénéficient de financements publics. Des activités de soutien où la fondation n'est qu'un acteur parmi d'autres ou qui proposent la même chose que ce que d'autres font déjà, ne correspondent pas à la vocation des fondations donatrices, à savoir de répondre à des besoins sociétaux qui ne sont pas ou pas encore pris en compte par l'État. Les fondations donatrices incarnent le principe de la responsabilité sociétale en assumant leur liberté d'action et en apportant, selon leurs possibilités, des réponses aux nouvelles exigences de leur époque.

Fiabilité

Le conseil de fondation doit faire en sorte que la fondation soit perçue comme un partenaire fiable. Dans ses activités de soutien, il évitera donc de donner ne serait-ce que l'apparence de choix arbitraires, de manque de fiabilité, d'imprévisibilité, de népotisme ou de conflits d'intérêts. Il veille à la cohérence de sa stratégie. Celle-ci doit être communiquée en externe, appliquée selon des critères clairs et se traduire par des décisions de soutien compréhensibles et prévisibles. Concernant le volume des financements, une fondation gagne en crédibilité si, au lieu de refléter simplement les cycles conjoncturels du marché des capitaux, elle travaille avec un budget annuel plus ou moins constant.

Recommandation 16

Développement de la stratégie de soutien

Le conseil de fondation définit la stratégie pour atteindre ses objectifs de soutien.

- En se fondant sur le but de la fondation, le conseil de fondation formule des objectifs de soutien et établit des priorités à moyen et à long terme. Ce faisant, il tient compte des besoins sociétaux ainsi que de l'activité d'autres institutions de soutien privées et publiques.
- Cadre de référence des activités de soutien de la fondation, la stratégie doit être consignée par écrit. La stratégie de soutien et la stratégie de placement doivent être coordonnées.
- Le conseil de fondation révisé périodiquement les objectifs et la stratégie de soutien.
- Le conseil de fondation examine les possibilités de coopération et de fusion.

Pour définir une stratégie de soutien efficace, la fondation doit bien connaître les domaines qu'elle entend soutenir. Cela implique non seulement de comprendre le besoin sociétal ou les nécessités des destinataires potentiels, mais également de connaître les activités d'autres institutions de soutien, de même que l'éventail des méthodes de soutien, qu'elles aient fait leurs preuves ou qu'elles soient nouvelles.

Analyse des domaines de soutien

Le conseil de fondation traduit le but de la fondation en objectifs de soutien à long terme. Pour jeter les bases de l'orientation globale de la fondation (« Que voulons-nous ? »), il faut développer une stratégie de soutien (« Comment y parvenir ? »). Ce n'est que si ces bases sont claires qu'une activité de soutien peut être menée efficacement.

But de la fondation et pratique de soutien

L'activité de soutien et la gestion de fortune sont étroitement liées : d'un côté, la stratégie de soutien dépend des ressources disponibles, de l'autre la stratégie de placement doit tenir compte des besoins des activités de soutien. Par ailleurs, chaque fondation donatrice doit se poser la question de savoir si la gestion de sa fortune peut également participer à l'accomplissement du but de la fondation.

Concordance entre l'activité de soutien et la gestion de fortune

Pour leur pratique de soutien, le conseil de fondation et la direction disposent de bases claires, telles que des directives, des critères et des formulaires de demande, qu'ils adaptent régulièrement. Bien que la pratique de soutien découle directement des champs d'action définis dans la stratégie, elle a tendance à s'en affranchir. Pour combattre ce risque, le conseil de fondation et la direction veillent à ce que la pratique du soutien reste dans le cadre du but de la fondation.

Risque d'autonomisation de la pratique de soutien

Le conseil de fondation et la direction ont conscience des limites de leurs ressources et de leurs moyens d'action. C'est pourquoi ils coopèrent avec d'autres partenaires et institutions de soutien lorsque cela s'avère opportun.

Coopérations

Le conseil de fondation choisit les instruments de soutien appropriés pour la mise en œuvre de la stratégie. Outre les contributions de soutien, il dispose de moyens tels que le réseautage, le développement de compétences, le développement communautaire (*community building*) ou les campagnes de sensibilisation (*advocacy*).

Choix des instruments de soutien

Selon les instruments choisis, la fondation est plus ou moins impliquée dans la réalisation de la stratégie. Les dépenses engagées pour des activités opérationnelles de soutien sont des coûts de projets

et non des coûts administratifs. Elles doivent être comptabilisées en conséquence.

Formes de soutien Le conseil de fondation choisit la forme qui convient le mieux à son activité de soutien. Celle-ci n'est pas forcément une contribution financière à fonds perdus. Une fondation peut par exemple opter pour un prêt (sans intérêt) ou pour une participation au capital du destinataire, ce qui lui permet de déployer des activités de soutien avec la possibilité d'utiliser plusieurs fois les ressources disponibles et donc d'agir plus efficacement.

Vérification Le conseil de fondation doit revoir périodiquement la stratégie de soutien pour l'adapter aux divers changements, notamment sociétaux. Il vérifie également en permanence la phase de mise en œuvre pour déterminer dans quelle mesure les projets sélectionnés permettent de réaliser les objectifs formulés dans la stratégie de soutien.

Recommandation 17

Esprit d'entreprise

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

- Le conseil de fondation détermine les ressources disponibles pour l'activité de soutien et les engage à brève échéance.
- Il fonde son activité de soutien sur des principes entrepreneuriaux.
- Il engage ses ressources là où existe un besoin sociétal et non pas là où d'autres institutions de soutien, privées et publiques, déploient déjà une activité suffisante.
- Il recherche le meilleur rapport possible entre les coûts administratifs et les prestations de soutien.

**Objectif
d'efficacité**

Le conseil de fondation doit avoir une idée claire des objectifs visés par les activités de soutien en général et par les différents projets en particulier. En adoptant une méthodologie adaptée à la fondation, il s'efforce de planifier, de mesurer et de vérifier l'impact de ses choix. Grâce à ce processus de planification et d'évaluation, la fondation devient une organisation apprenante. Elle tire en permanence des conclusions sur sa stratégie de soutien, ses champs d'action et les critères auxquels elle a recours.

Il est également conseillé d'aligner les activités de soutien sur des objectifs sociétaux généraux, tels que les objectifs de développement durable (ODD). Cela permet aux fondations de mettre en évidence leur contribution à la société. Des systèmes d'indicateurs offrent des repères pour mesurer l'impact de leur action.

**Critères
entrepreneuriaux
et valeur ajoutée**

Mener une action d'utilité publique ne saurait être un prétexte pour justifier des carences au niveau de la direction ou sur le plan opérationnel. Une fondation doit être gérée de manière professionnelle, selon des critères d'entreprise. Sa valeur ajoutée se mesure moins à l'aune du développement de sa fortune qu'à celle de ses activités de soutien fondées sur des principes entrepreneuriaux. Des méthodes modernes de management sont en effet indispensables pour apporter des réponses aux problèmes sociétaux, identifier des lacunes ou saisir les occasions qui se présentent.

**Utilisation à
brève échéance
de toutes
les ressources
disponibles**

Le droit suisse des fondations ne contient aucune prescription explicite encadrant l'utilisation des moyens financiers. Les ressources de la fondation disponibles pour les activités de soutien, hormis dans le cas des fondations à capital consommable, sont en général constituées par les revenus de la gestion de fortune, les libéralités ou encore les participations au capital. Le conseil de fondation fixe le montant des ressources à allouer à ses activités de soutien en fonction de ses possibilités.

Le principe d'efficacité impose d'engager tous les moyens disponibles à brève échéance, donc dans leur intégralité et sans retard injustifié. « À brève échéance » signifie en général un an, c'est-à-dire la période qui s'achève avec l'afflux de nouvelles ressources disponibles, issues du produit annuel des intérêts ou des dividendes. Pour les fondations exonérées d'impôts, il n'est pas admissible de retenir des capitaux disponibles plus longtemps sans raison valable, et de se transformer ainsi en fondation de thésaurisation qui ne pourrait atteindre son but de façon suffisamment efficace.

Les provisions destinées à la réalisation de grands projets et à la constitution de réserves de fluctuations suffisantes sont exceptées de cette règle. Celles-ci ne doivent cependant pas dépasser un montant raisonnable, à savoir ce qui est nécessaire pour assurer la régularité des prestations de soutien au fil des années.

Sur le plan comptable, les réserves pour engagements souscrits ne sont pas des réserves de fluctuation, mais des passifs.

Le conseil de fondation peut décider lui-même un impératif d'utilisation sous la forme d'une quote-part de soutien annuel aussi élevée que possible, par exemple en pourcent du patrimoine de la fondation, ou sous la forme d'un montant fixe, pour autant que l'acte de fondation et les revenus de celle-ci l'y autorisent.

**Impératif
d'utilisation**

Le conseil de fondation s'efforce d'engager efficacement les ressources disponibles. Il évite les redondances et n'intervient donc pas là où des institutions de soutien privées ou publiques sont déjà présentes. Il veille à ce que le rapport entre les charges administratives et l'impact de la fondation soit aussi favorable que possible. L'efficacité ne consiste pas simplement à minimiser les dépenses de la fondation, souvent considérées à tort comme des charges administratives. Faire des économies n'est pas une stratégie de soutien. Les charges de la fondation se composent des charges administratives (administration, services centraux) et des charges directes du projet. Le succès de la fondation dépend essentiellement du suivi, du contrôle et de l'évaluation des projets de soutien.

**Engagement des
ressources**

Les fondations souhaitent souvent gérer un volume de contributions de soutien aussi important que possible avec un appareil administratif léger. Elles limitent par conséquent au maximum leurs charges d'exploitation et leurs charges administratives (*overhead*), sans faire la distinction entre l'administration et le soutien de projets. Paradoxalement, cela se traduit en général par une activité de soutien dont la qualité laisse à désirer et qui n'est pas suffisamment en phase avec l'impact recherché. Certaines fondations ne sont alors pas en mesure d'exercer une influence grâce à leurs actions de soutien et se bornent à jouer le rôle d'agent payeur en distribuant des contributions financières de manière plus ou moins arbitraire.

**Les charges
d'exploitation
ne mesurent pas
l'efficacité**

Les charges de projet sont des charges de soutien

Pour qu'une fondation donatrice puisse exercer un impact, elle devrait investir dans le travail stratégique, consacrer des ressources au réseautage et à la coopération, engager un travail de communication ciblé sur des projets, sélectionner, acquérir et contrôler les projets.

Les dépenses occasionnées par ces activités sont des charges de projet qu'il ne faut pas confondre avec les charges administratives. Elles font partie intégrante du soutien opérationnel au projet. Cela doit également se refléter dans la comptabilité analytique qui distinguera les charges administratives des charges directement liées à des projets.

Liquidation, fusion, fondation à capital consommable, fondation abritante

Le conseil de fondation examine périodiquement si le rapport entre le patrimoine et le but de la fondation, ainsi que le rapport entre les charges administratives et la prestation de soutien justifient encore l'existence de la fondation. Si tel n'est pas le cas, plutôt que de persister à maintenir une fondation durablement inefficace, il peut s'avérer judicieux de procéder à une liquidation, à une fusion avec une autre fondation ou encore à un transfert de patrimoine à une autre organisation. Au lieu de décider de dissoudre la fondation, le conseil de fondation peut également envisager d'en limiter les activités dans le temps, en la transformant en une fondation à capital consommable, ce qui permet d'établir un rapport favorable entre les charges administratives et les activités de soutien pour la durée de vie restante de la fondation.

Une autre solution consiste à transférer la fondation sous l'égide d'une fondation abritante. La fondation transférée n'est alors plus une entité juridiquement indépendante, mais peut néanmoins préserver son identité et ses objectifs.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Fixer des objectifs généraux

La taille d'une fondation n'est pas un critère pertinent pour la recherche du meilleur impact possible. Toutefois, en raison de leurs ressources restreintes, les fondations de petite taille sont limitées dans le choix des mesures et des instruments. Elles devraient donc définir des objectifs généraux et les revoir chaque année ou à intervalles de plusieurs années.

Engager des coopérations

Une petite fondation peut accroître son impact en participant à des grands projets ou en engageant des coopérations.

Recommandation 18

Sélection des projets

Le conseil de fondation fixe les procédures, les compétences et les responsabilités pour l'acquisition, l'évaluation et la sélection de projets.

- L'acquisition, l'évaluation et la sélection des projets sont effectuées conformément aux directives de soutien.
- Le conseil de fondation veille à ce que l'acquisition de projets soit réalisée dans les règles de l'art par des personnes compétentes et dans des délais raisonnables.
- Pour sélectionner les projets, il examine l'opportunité de mettre en place des comités ou des conseils consultatifs, ou encore de recourir à des tiers.

Formes de projets

Le conseil de fondation peut choisir entre différentes formes de projets :

- projets pour lesquels des tiers sollicitent un soutien (demandes) ;
- projets de tiers auxquels la fondation souhaite participer (coopérations) ;
- projets que la fondation entend mener à bien elle-même (projets de la fondation).

Respect des directives de soutien

Il arrive que les décisions de certaines fondations paraissent arbitraires aux destinataires potentiels. Toute accusation d'arbitraire à l'encontre d'une fondation nuit à l'image de l'ensemble du secteur.

La sélection des projets doit être conforme aux directives de soutien et suivre des procédures transparentes et claires, en interne comme en externe. Si la communication externe met au premier plan la crédibilité et la fiabilité, il importe en interne de veiller à la cohérence des décisions, à la solidité des références et à la capacité d'évolution.

Charge de la sélection

L'objectif 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 donc pas craindre la charge que représente l'acquisition, l'évaluation et la sélection des projets.

Lorsqu'une fondation réalise ses propres projets ou participe à des coopérations, elle doit toujours planifier des solutions de remplacement et des variantes afin qu'une sélection reste possible. Si elle se prononce sur des projets venant de tiers, il est dans l'intérêt de l'accomplissement du but de la fondation de pouvoir choisir parmi un nombre suffisant de projets. Cela implique que la fondation ait une certaine notoriété et soit facilement accessible. À cette fin, elle veillera à la qualité de sa communication.

Projets de la fondation elle-même

Le processus de sélection ainsi que les critères qui s'appliquent sont toujours les mêmes pour tous les types de projets.

En principe, les projets élaborés à partir de l'activité même de la fondation ne devraient pas avoir la préférence par rapport à ceux qui font l'objet de demandes externes. Les projets propres à la fondation jouissent d'un avantage, car ils sont mieux connus du conseil de fondation et plus faciles à apprécier. Par conséquent et indépendamment du degré opérationnel de réalisation finale par la fondation, ils doivent satisfaire à des exigences particulièrement rigoureuses. Dans l'idéal, les projets issus de la fondation elle-même seront également mis en concurrence, aussi bien entre eux (discussion sur des variantes), qu'avec des projets externes.

Les projets réalisés par la fondation elle-même doivent être suivis et évalués selon les mêmes procédures que celles qui s'appliquent aux projets externes. Dans l'esprit d'un contrôle externe, il peut être conseillé d'en confier l'examen à des tiers indépendants.

Depuis quelques temps, les modèles de soutien entrepreneuriaux gagnent du terrain. Alors que la forme de soutien classique des fondations d'intérêt public repose sur le principe des contributions à fonds perdu, les modèles de soutien entrepreneuriaux permettent que les bénéfices réalisés au moyen de projets soutenus par la fondation refluent vers cette même fondation. C'est le cas par exemple lorsqu'une fondation prend une participation financière dans une entreprise destinataire et vend cette participation en réalisant un bénéfice. Une fondation qui obtient un bénéfice avec une prestation de soutien d'utilité publique pourra affecter ce bénéfice à la poursuite de son but et ainsi multiplier l'effet de son action. Le même franc est dépensé plusieurs fois. Ces modèles de soutien qui influencent la gestion du patrimoine de la fondation ont le potentiel d'en accroître l'impact global.

**Modèles de soutien
entrepreneuriaux**

Hélas, de tels modèles se heurtent encore au scepticisme des autorités fiscales. Selon la pratique des autorités de taxation de plusieurs cantons, le fait que des bénéfices provenant d'une activité économique refluent vers la fondation peut compromettre l'exonération fiscale dont elle bénéficie. Avant de faire un choix de ce type, il convient donc d'en vérifier l'admissibilité auprès de l'administration fiscale.

La fondation engage ses ressources selon des critères définis et soumis à une réévaluation périodique. Dans ses activités de soutien, elle cherche à jouer un rôle actif pour obtenir le meilleur impact possible. Un soutien est le plus souvent un investissement à risques dont le succès n'apparaît qu'à moyen terme. Un risque mis en évidence par l'examen d'un projet de soutien potentiel ne devrait pas être un critère d'exclusion, mais être perçu au contraire comme une chance d'en accroître l'impact.

Tolérance au risque

Les projets comportant des risques élevés doivent être soigneusement examinés et, en cas de réalisation, être accompagnés de moyens adéquats.

Si sa taille le lui permet et que le nombre de ses projets est suffisant, la fondation envisagera d'utiliser un programme de gestion de projets fondé sur des bases de données ou sur le web. Cela facilitera non seulement le processus de sélection, mais aussi toutes les étapes de la mise en œuvre.

**Programmes de
gestion de projets**

Facilité du contact	<p>Le conseil de fondation s'assure de garantir que les bénéficiaires potentiels puissent entrer en contact avec lui sans difficulté. Il désigne à cette fin les personnes de contact responsables et définit les formalités, conditions et délais requis pour le dépôt d'une demande.</p> <p>La pratique des organes de la fondation qui accordent des prestations doit être divulguée de manière appropriée. Des informations claires ainsi que l'indication des sources où les requérants peuvent s'informer directement faciliteront leurs démarches. Le principe d'égalité de traitement doit être respecté.</p>
Devoir d'informer	<p>En confirmant la réception des projets présentés, la fondation doit informer les requérants du calendrier et du déroulement de l'évaluation du projet ainsi que du processus de décision.</p> <p>Les requérants doivent ensuite être informés de la décision par écrit, dans un délai raisonnable.</p>
Motivation et correspondance	<p>En principe, il n'y a pas d'obligation de justifier les décisions de soutien, raison pour laquelle aucune correspondance ne devrait être échangée à ce sujet. Si, dans un cas particulier, une décision négative est justifiée par écrit, il faut l'expliquer principalement par l'orientation stratégique de la fondation et non par des aspects liés à la qualité du projet. Il convient d'éviter toute discussion détaillée et technique sur les raisons d'un refus.</p>
Refus	<p>Il n'existe aucun droit légal à une contribution de soutien.</p> <p>Si un projet est refusé, il suffit d'indiquer que la demande ne s'inscrit pas suffisamment dans la stratégie de la fondation. Il est également conseillé d'intégrer une formule sur le processus de sélection, à savoir que le classement établi au cours de la préparation de la décision et fondé sur les critères de soutien n'a pas permis une décision positive. L'expérience a montré qu'il n'est pas conseillé d'accepter les demandes de réexamen. Il peut être tenu compte de la déception des auteurs d'une demande rejetée en proposant par exemple, dans la lettre qui annonce la décision négative, la possibilité d'un entretien téléphonique d'explications ou de conseils. Même s'ils n'hésitent pas à communiquer sans ambiguïté leur décision de rejet, les responsables de la fondation doivent avoir conscience de leur position de force : or ils devraient toujours se considérer comme des prestataires de services et éviter tout signe d'impatience, d'incompréhension ou d'arrogance.</p>

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Même pour les fondations de petite taille, il est conseillé de communiquer ouvertement sur les paramètres, tels que les contributions maximales par projet et les délais de décision. La publication des critères de sélection favorise l'autosélection par les requérants potentiels.

**Communiquer
ouvertement
les paramètres et
les critères de
sélection**

Les petites fondations qui n'acceptent aucune demande et qui le font savoir sur leur site web ne sont pas tenues de répondre à des demandes qu'elles n'ont pas sollicitées.

**Limiter la
correspondance**

Recommandation 19

Suivi des projets

Les projets doivent être accompagnés.

- L'attribution 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 elle vérifie le respect.
- Le suivi des projets permet à la fondation de tirer des conclusions sur sa stratégie de soutien, l'efficacité des moyens engagés et les critères de soutien.

L'attribution de ressources n'implique pas la fin des contacts entre la fondation et le destinataire. La fondation n'est en effet pas un simple distributeur de fonds, mais une agence de soutien qui entend obtenir un résultat. L'acceptation formelle d'un projet marque le début d'une relation de travail d'égal à égal. La fondation ne se considère donc pas comme un mécène ou un sponsor généreux qu'il faut remercier, mais comme un partenaire qui permet aux destinataires de réaliser leurs projets.

**Relation de travail
entre partenaires**

La plupart du temps, les prestations de soutien sont assorties d'exigences et de conditions, ce qui présuppose une étude détaillée du projet, aussi bien de son contenu spécifique que de ses aspects techniques et formels.

Contrat de soutien

L'acceptation d'une demande est en principe accompagnée d'une réserve générale, à savoir la conclusion par écrit, dans un délai donné, par exemple une année, d'un contrat de soutien qui règle les détails du projet de manière juridiquement contraignante. Des réserves spécifiques peuvent être apportées concernant notamment des informations à fournir ultérieurement ou des vérifications supplémentaires afférentes.

Le contrat de soutien doit notamment régler les domaines suivants :

- exigences à respecter, en particulier en termes d'affectation des ressources ;
- conditionnement du financement (par étapes) à des résultats, à l'atteinte d'objectifs intermédiaires ;
- obligation d'information et de rapport permettant de vérifier que les moyens ont été et seront engagés conformément au but visé ;
- autres conditions (p.ex. accord de tiers ou autres justificatifs du destinataire) ;
- obligation de mentionner la fondation.

L'obligation de mentionner la fondation dans le cadre de toutes les activités du projet figure en règle générale dans les contrats. Cette mention doit avoir une forme adéquate dont il aura été préalablement convenu. C'est par les projets qu'elle soutient qu'une fondation donatrice se fait connaître et façonne son image publique. À l'inverse, plus une fondation est connue et profilée, plus elle valorise, par son nom, les projets et destinataires soutenus, et plus elle attire des projets intéressants.

**Obligation
de mention du
nom de la
fondation**

La mention du nom accroît l'impact de l'activité de la fondation et ainsi son utilité publique, qui est expressément souhaitée et encouragée d'un point de vue institutionnel.

TVA et prestation visant à promouvoir l'image de la fondation

Pour toutes ses activités de soutien, la fondation veillera à ce que son budget de soutien ne soit pas inutilement entamé par des obligations liées à la taxe sur la valeur ajoutée.

En général, la fondation ne cherche pas à obtenir une contre-prestation au sens du droit de la TVA. La mention de son engagement lors de la présentation publique d'un projet (exposition, publications etc.) n'est pas une prestation commerciale visant à promouvoir son image, mais plutôt une mesure d'accompagnement qui consolide la réputation du destinataire et ajoute ainsi un élément à la promotion.

Communication sur le projet

La fondation encourage ses destinataires à communiquer activement sur le projet financé. L'information sur les contenus et les objectifs du projet ne doit pas viser uniquement les milieux spécialisés, mais aussi un large public. Un travail de communication réussi profite tout autant à la fondation qu'à ses destinataires. Une fondation devrait donc définir dans le contrat de soutien les objectifs de communication et, si nécessaire, les actions de communication pour lesquelles un financement spécifique est prévu.

Contrôle de la qualité

Un contrôle de qualité doit être effectué avant que d'autres contributions ne soient accordées aux destinataires dans le cadre de projets en cours ou de nouvelles demandes. Ce contrôle doit être proportionnel aux contributions accordées. Si d'autres soutiens sont prévus dès le départ - par exemple dans le cadre d'un projet par étapes - les exigences en matière de contrôle de la qualité doivent être précisées dans le contrat de soutien au moment de l'attribution de la première tranche de contributions. Une fondation ne peut refuser de verser les contributions accordées que dans des cas exceptionnels - notamment si une condition n'est pas remplie - et sur la base d'une justification dûment fondée.

Distance professionnelle pour éviter les dépendances

Plus des représentants de la fondation sont impliqués dans le soutien d'un projet, plus la fondation s'approprie le projet et plus le partenariat avec les destinataires se personnalise. Une collaboration étroite ne doit pas empêcher de préserver une certaine distance professionnelle, dans l'intérêt de la transparence sur les rôles des uns et des autres, et pour conserver un regard objectif sur le projet.

Lorsqu'un projet produit de bons résultats, la poursuite d'un partenariat peut être justifiée et judicieuse. À moyen et long terme, il se crée néanmoins une dépendance qui n'est bénéfique ni pour le destinataire, ni pour la fondation et qui entraîne un dilemme sur le plan du financement. En effet, s'il compte trop exclusivement sur le soutien de la fondation, le destinataire risque de négliger la recherche d'une assise plus large pour son projet. De même, si la fondation décide de cesser son financement, le projet s'effondre et ce que le soutien antérieur avait permis de réaliser se trouve annihilé.

Au moment du lancement d'un projet, le calendrier doit être fixé et la date d'achèvement doit figurer dans le contrat de soutien. Dans le cas des approches couvrant des programmes entiers, la fin d'un projet précis est certes définie, mais ce n'est en général pas le cas de la fin de l'engagement global de la fondation. Dans leur logique d'acquisition, les destinataires n'ont guère intérêt à fixer des échéances pour l'achèvement de projets importants. Il incombe donc à la fondation de définir dès le départ, même pour un engagement programmatique et de longue durée, un cadre temporel intégrant les trois phases que sont le lancement, la consolidation et la clôture.

Le lancement comporte en général trois étapes : l'étude de faisabilité, le projet pilote et un modèle de projet évolutif. La phase de consolidation qui suit s'appuie sur l'expérience acquise et permet au programme de faire une percée. En même temps, elle prépare les perspectives à plus long terme : le programme doit-il se poursuivre au-delà de la durée du soutien accordé par la fondation ? Si oui, sous quelle forme ? Enfin, la clôture conduit à la conclusion du projet ou au passage à un financement par des fonds propres ou des fonds de tiers.

**Lancement,
consolidation,
clôture**

Indications supplémentaires pour les fondations de petite taille

Les fondations de petite taille n'ont guère la possibilité d'accompagner activement les projets, raison pour laquelle elles doivent absolument exiger un rapport de la part du destinataire. En outre, les membres du conseil de fondation peuvent décider d'aller chaque année observer sur place au moins un projet soutenu par la fondation.

**Observer des
projets sur place**

Recommandation 20

Mesure de l'impact et évaluation du projet

La fondation mesure son impact au regard des objectifs fixés et évalue avec soin les projets soutenus.

- La fondation fixe les objectifs de ses activités de soutien, les réexamine régulièrement et vérifie les résultats obtenus.
- Elle convient de l'évaluation du projet avec les destinataires. Les coûts afférents nécessaires seront pris en compte pour le calcul du financement du projet.
- La mesure de l'impact et l'évaluation du projet seront planifiées et exécutées de façon à générer une valeur ajoutée.

L'impact global d'une fondation ne se mesure pas uniquement à l'aune du nombre de projets qu'elle soutient ou du volume de contributions qu'elle accorde. La façon dont la fondation est dirigée, les prestations fournies pour soutenir des projets et gérer sa fortune doivent également être prises en compte.

Impact

On attend aujourd'hui des organisations à but non lucratif (OBNL) en général, et donc des fondations, qu'elles évaluent leur propre impact et communiquent à ce sujet. Pour être en capacité de fournir des indications sur son impact, une fondation doit commencer par se fixer des objectifs, et anticiper par conséquent la manière dont ses activités permettront d'atteindre son but.

Afin de pouvoir attester de ses résultats et des progrès accomplis, la fondation formule des objectifs précis pour l'ensemble du domaine de soutien ou pour des programmes et projets particuliers. Dans la pratique, la définition des objectifs repose sur les indicateurs dits « SMART », à savoir :

Formulation des objectifs

- S comme spécifique (les objectifs doivent être définis de manière univoque et aussi claire 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 atteignables) ;
- T comme temporellement défini (les objectifs doivent être assortis d'échéances claires).

Le produit de l'activité d'une fondation se compose de l'*output* et de l'*outcome*. Alors que l'*output* désigne les résultats directs et chiffrables (p.ex. nombre de participants à un cours ou nombre d'analyses effectuées), l'*outcome* désigne les résultats indirects, donc les changements introduits par une activité (p.ex. baisse du nombre de malades). Il est nettement plus difficile de mesurer l'*outcome* et celui-ci ne devient souvent tangible qu'en considérant la différence entre la situation avant le projet et la situation après. C'est pourtant cette valeur-là qui compte.

Output et outcome ou résultats directs et indirects

La mesure de l'impact est complexe dès lors que celui-ci dépend parfois aussi de la prestation fournie par les destinataires eux-mêmes. La fondation ne peut donc mesurer son propre impact qu'en tenant compte également des prestations de ses destinataires.

Influence de la fondation sur l'impact global

Cela ne doit pas inciter la fondation à réaliser des évaluations de projets uniquement chez les destinataires et à négliger ainsi de mesurer ses propres activités.

Les ressources mobilisées pour mesurer l'impact doivent être en rapport avec les montants engagés pour le soutien.

Planification de la mesure de l'impact

Il faut commencer par déterminer comment mesurer l'impact, en répondant notamment aux questions suivantes :

- À qui incombe la responsabilité de mesurer l'impact ?
- Comment le destinataire peut-il contribuer à la mesure de l'impact ?
- Quelles sont les données à récolter ?
- Quels sont les résultats à recenser ?
- À quoi faut-il comparer les résultats ?

Évaluation du projet

Base importante pour l'évolution de l'ensemble de l'activité de soutien, l'évaluation du projet doit être distinguée de la mesure de l'impact. Il appartient à la fondation d'exiger une évaluation du projet à la mesure de la contribution de soutien et de veiller à ce que ses résultats soient pris en considération.

Avant le début du projet, la fondation définit avec le destinataire la procédure d'évaluation, calquée sur des processus standardisés, et prévoit un poste budgétaire à cet effet. Les procédures d'évaluation peuvent se dérouler soit en accompagnement du projet, soit après son achèvement.

Lorsqu'il s'agit de projets d'envergure ou s'étalant sur plusieurs années, il faut établir au préalable ce qu'on appelle une chaîne des résultats pour décrire, selon une logique d'impact, le lien entre les ressources engagées pour un projet et l'effet escompté. Pour ce faire, on distinguera les produits quantifiables (*output*), les résultats immédiats (*outcome*) et l'impact sur la société (*impact*). La validité de la chaîne des résultats doit être examinée à intervalles réguliers et, le cas échéant, adaptée.

Pour les plus petits projets, un rapport final peut suffire.

Évaluation par des experts externes

Si l'évaluation du projet sert de base de décision pour un soutien ultérieur substantiel, il convient de faire appel à des experts externes qui peuvent procéder à une évaluation indépendante de la fondation et des destinataires.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Même lorsque les contributions de soutien sont modestes, la fondation doit exiger au minimum un rapport final. Cela permet, par exemple dans le cas de l'octroi d'une bourse d'études ou de contributions à de petites organisations, de réunir quantité d'informations utiles sur l'impact de telles activités de soutien tout en créant une « mémoire de la fondation » dans les archives.

Exiger un rapport final

Finances

Gestion financière de la fondation

Le conseil de fondation est responsable de la gestion financière de la fondation. Celle-ci 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 ainsi qu'une comptabilité complète et transparente.

Importance de la gestion de fortune

Une gestion des actifs de la fondation qui soit responsable, professionnelle et soucieuse des coûts, constitue le fondement de sa performance. Le conseil de fondation doit se consacrer à cette tâche avec le même soin que celui porté à l'activité de soutien. Il doit veiller à ce que la fortune soit gérée avec rigueur afin d'atteindre efficacement le but de la fondation. Il ne peut se libérer de cette responsabilité ni par désintérêt ou ignorance, ni au motif qu'il se repose sur des experts externes.

La fondation est une unité d'impact

Pour atteindre son but, la fondation doit maximiser son impact avec les moyens dont elle dispose. Cet objectif ne se limite pas au soutien, mais inclut aussi la gestion de fortune. Il ne suffit pas de se concentrer sur l'ampleur et sur l'efficacité des attributions. La production de rendements à partir du patrimoine est aussi importante que l'utilisation qui en est faite : ces deux éléments constituent ensemble une unité d'impact.

Investissements durables

La responsabilité sociétale d'une fondation d'utilité publique s'étend aussi à la gestion de sa fortune, pour une raison évidente : le capital qu'elle investit dans une entreprise doit générer un bénéfice. Cela permet de créer des emplois, de fabriquer des produits ou de fournir des prestations de services. Par ailleurs, l'action de l'entreprise a des retombées sur les clients, sur les partenaires contractuels, sur l'environnement, etc. Dans la gestion de fortune aussi, une fondation d'utilité publique doit garder à l'esprit qu'elle ne doit pas se permettre d'avoir

un quelconque impact négatif pour la collectivité, quelle que soit son activité. Bien au contraire, elle doit examiner avec quels investissements elle peut générer des effets durables et accroître ainsi son impact global.

Investissements axés sur le but

L'impact de la fondation peut également être renforcé par des investissements qui servent en même temps à atteindre 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 la fortune

La fondation doit être indépendante, y compris en ce qui concerne 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 prestataires auxquels elle fait appel (gérants de fortune, banques, conseillers, etc.) garantissent une transparence élevée. L'indépendance se mesure aussi au degré de concurrence que la fondation fait jouer lors de l'attribution de mandats de gestion de fortune. Lorsque le représentant d'une banque siège au conseil de fondation, il convient d'accorder une attention particulière aux principes de la transparence, de la divulgation ou de la prévention des conflits d'intérêts ainsi que de la concurrence. Le cas échéant, le représentant de la banque doit se récuser pour les décisions en la matière.

Il convient de rejeter rigoureusement les « solutions tout en un » consistant pour un prestataire de services financiers à élaborer une stratégie de placement, à la mettre en œuvre et à évaluer lui-même toute l'activité, car elles sont sources de conflits d'intérêt manifestes et souffrent d'un manque de contrôle.

Politique et processus de placement

Pour la gestion de fortune, le conseil de fondation doit notamment obtenir une vision claire :

- des entrées et des sorties de trésorerie attendues ainsi que du moment où elles se produisent ;
- de la capacité de la fondation à supporter des pertes sur investissement ;
- de sa propre propension au risque, ainsi que
- de ses objectifs de rendement.

La stratégie de placement doit correspondre à toutes ces données. Si cela n'est pas possible, les objectifs de rendement doivent être révisés.

La mise en œuvre de la stratégie de placement doit respecter les principes juridiques et économiques traditionnels des placements (sécurité, liquidité ou capacité à liquider les placements, diversification afin de répartir les risques et prévention des risques de placements non indemnisés), ainsi que les principes de l'investissement durable.

La fortune de la fondation est gérée dans le cadre d'un processus de placements réglementé. Le conseil de fondation met sur pied une organisation de placements adaptée à la taille et aux objectifs de la fondation, et évitant autant que possible les conflits d'intérêts.

Mesures de la fondation en cas de diminution durable des revenus

Si les revenus du patrimoine de la fondation ne suffisent pas durablement à atteindre efficacement le but de la fondation, le conseil de fondation est appelé à trouver une solution. Il doit notamment envisager les options suivantes :

- 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.
- la collecte de fonds pour trouver des ressources supplémentaires, qui constitue une alternative moins radicale.

De telles adaptations peuvent modifier radicalement le caractère de la fondation. C'est pourquoi leur admissibilité doit répondre à des exigences élevées. Si le fondateur avait eu en vue une fondation à durée

illimitée, la transformation en une fondation à capital consommable ne peut être envisagée que si toutes les autres possibilités ont été épuisées. Si la pérennité de la fondation n'est pas garantie de toute façon, il convient de retenir l'option qui permet le plus efficacement d'atteindre le but déterminé par le fondateur.

Recommandation 21

Responsabilité en matière de gestion financière

Le conseil de fondation est responsable de la gestion financière de la fondation. Cela inclut l'établissement du budget, la gestion de la fortune et la tenue des comptes.

- Le conseil de fondation établit le plan financier sur la base de la stratégie de placement et des budgets de soutien.
- La comptabilité et le contrôle de gestion des projets (*controlling*) suivent les 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 présente un tableau complet et transparent du patrimoine, de la situation financière et des résultats.

Le conseil de fondation ne peut pas déléguer sa responsabilité financière à des tiers, même s'il ne dispose pas de la compétence requise en matière financière et de placements.

Responsabilité

Le budget est un instrument de gestion qui permet de planifier les flux financiers de l'exercice à venir. Il est calculé en fonction des expériences des années écoulées et de l'année en cours. L'établissement d'un budget réaliste, notamment au niveau des recettes, permet d'éviter les réunions de crise. Seul un budget réaliste permet de planifier un volume de soutien plus ou moins constant au fil des années.

Budgétisation

La présentation traditionnelle des comptes, par exemple conformément au Code des obligations, ne répond pas aux particularités des fondations d'utilité publique. Pour celles-ci, ce n'est pas seulement le bénéfice périodique et les fonds propres qui comptent, mais aussi l'utilisation appropriée des ressources de la fondation, l'efficacité des services et l'impact des prestations fournies.

Swiss GAAP RPC 21

La recommandation Swiss GAAP RPC 21, reconnue par le législateur comme norme de présentation des comptes, a été élaborée pour les organismes à but non lucratif (OBNL) récoltant des dons, mais elle offre également le cadre de référence approprié et recommandé pour la présentation des comptes des fondations donatrices.

Son application est un gage de qualité qui renforce la transparence. Le rapport de gestion au sens de la Swiss GAAP RPC 21 se compose des comptes annuels (bilan, compte d'exploitation, tableau de variation du capital, annexe et éventuellement tableau des flux de trésorerie), du rapport annuel et du rapport de performance. Il va ainsi au-delà du minimum légal pour tenir compte des particularités des fondations d'utilité publique.

Dans le cadre d'un contrôle de gestion adéquat des projets, le conseil de fondation veille à l'efficacité de la planification, de la conduite et du contrôle des diverses activités de la fondation ainsi qu'à une utilisation ciblée des ressources.

Contrôle de gestion des projets

Lors de l'établissement du budget et de la comptabilisation des projets soutenus, il convient d'inclure les dépenses de matériel et de personnel indirectes qui s'y rapportent, par exemple les frais de préparation, de suivi et d'évaluation de chaque projet ainsi que l'imputation proportionnelle aux frais généraux. Il s'agit des coûts qui s'ajoutent à la contribution de soutien et ont un rapport indirect avec les objectifs du projet (= charges du projet ou « charges productives indirectes »).

Cette façon de faire permet une évaluation financière globale des divers projets, une priorisation des soutiens accordés ainsi que des comparaisons croisées au sein de la fondation, et optimise l'efficacité des activités de soutien présentes et à venir.

**Structure des
coûts et
des prestations**

Les dépenses de l'administration ne mesurent pas l'efficacité de la fondation. Le conseil de fondation définit les critères permettant de répartir les dépenses totales en « charges administratives » et « charges de projet » et de ventiler ces dernières entre les différents centres de charge existants (p.ex. projets, priorités de soutien, fonds, branches). Les comptes annuels gagnent en clarté si la méthode utilisée est communiquée.

**Indications complémentaires
pour les fondations de petite taille**

Image fidèle

La mise en œuvre de la Swiss GAAP RPC 21 peut s'avérer trop lourde pour les fondations de petite taille. La présentation de leurs comptes devrait néanmoins s'appuyer sur le principe de l'image fidèle (*true and fair view*).

Recommandation 22

Organisation des placements

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

- Le conseil de fondation veille ce que la gestion de fortune réponde à des normes professionnelles, notamment en évitant tout conflit d'intérêts.

- L'organisation des placements veille à ce que la responsabilité de la gestion de fortune et son contrôle s'exercent indépendamment l'un de l'autre.

- Les éléments du processus et de l'organisation des placements sont consignés dans un règlement.

Rôle du conseil de fondation dans la gestion de fortune

Le conseil de fondation assume sa responsabilité financière en premier lieu en déterminant une organisation et une stratégie de placement. Par principe, il ne peut pas déléguer ces tâches, mais il peut faire appel, le cas échéant, à des experts indépendants.

En tenant compte de la composition des actifs, tels que papiers-valeurs, droits-valeurs, biens immobiliers, droits de la propriété intellectuelle, participation à des entreprises opérationnelles, etc., ainsi que des dispositions pertinentes de l'acte de fondation, le conseil de fondation doit choisir l'une des options suivantes pour exercer son influence, ou une combinaison de ces options :

- Gestion interne des actifs (ou d'une grande partie de ceux-ci, p.ex. des participations). Dans ce cas, le principe de la séparation entre la gestion de fortune et le contrôle de celle-ci doit être rigoureusement respecté. En raison des conflits d'intérêts potentiels, cette solution ne doit être retenue que dans des cas exceptionnels.
- Délégation de la gestion de fortune à des gérants externes ou à une entreprise étroitement liée à la fondation ou au fondateur.

Dans ces deux cas, il est du devoir et de la responsabilité du conseil de fondation de déterminer la politique et la stratégie de placement, d'en contrôler l'application en permanence et de les adapter en cas de besoin.

Règlement de placement

L'organisation des placements est consignée dans un règlement de placement. Celui-ci régit, sur le plan du personnel, la répartition des responsabilités en matière de gestion de la fortune de la fondation et de contrôle de cette gestion, en particulier la détermination de la stratégie de placement, y compris les règles en matière de risques, le processus de placement, la politique relative aux investissements durables, le contrôle de gestion des investissements, l'exercice des droits de vote et l'examen périodique de la stratégie de placement.

Compétences financières au conseil de fondation et recours à des experts

Une gestion fructueuse et rentable de la fortune de la fondation nécessite des compétences financières spécialisées. En concevant sa composition, le conseil de fondation veille à compter parmi ses membres des personnes possédant les connaissances professionnelles requises. Il peut recourir à l'assistance d'experts indépendants qui peuvent aussi intégrer le comité de placement.

Conflits d'intérêts

Dans toutes les activités touchant à la gestion de fortune, le conseil de fondation est attentif aux conflits d'intérêts potentiels. Cela concerne notamment l'élection de spécialistes financiers au conseil de fondation, le recours à des experts indépendants et l'attribution de mandats à des

banques ou à des gérants de fortune. Par principe, les membres du conseil de fondation et les experts doivent être indépendants des prestataires financiers chargés de la gestion de fortune.

La fondation doit être indépendante sur le plan de la gestion de fortune. Le conseil de fondation définit la stratégie de placement, en détermine la mise en œuvre et fait jouer les règles de la concurrence lors de l'attribution de mandats de gestion de fortune.

Indépendance de la gestion de fortune

La responsabilité de la gestion de fortune et celle de son contrôle doivent être séparées.

Il arrive fréquemment que le conseil de fondation délègue une partie des tâches de gestion de fortune, soit en interne (direction, comité de placement, gérants de fortune internes, etc.), soit en externe (banques ou gérants de fortune).

Séparation entre gestion de fortune et contrôle de cette gestion

L'activité des mandataires et les résultats qu'ils obtiennent doivent être contrôlés périodiquement et comparés aux instructions données (indices de référence, coûts, respect de restrictions de placement, etc.). Cet examen a lieu dans le cadre d'un contrôle interne ou externe de gestion des investissements. La solution organisationnelle retenue doit être consignée dans le règlement de placement.

Recommandation 23

Origine du patrimoine de la fondation

Les fondateurs n'affectent à la fondation que les actifs dont l'origine est juridiquement irréprochable et le conseil de fondation n'accepte des libéralités que si celles-ci revêtent cette même qualité.

- Le conseil de fondation s'emploie à obtenir la transparence sur l'origine des actifs qui affluent vers la fondation ainsi que sur l'identité de leur précédent propriétaire (économique).
- Le conseil de fondation refuse les actifs dont l'origine enfreint les législations nationales ou les traités internationaux applicables. Il s'agit en particulier des actifs liés au terrorisme, au blanchiment d'argent, à la corruption et à d'autres délits.
- Avant d'accepter une libéralité, le conseil de fondation examine si l'origine des actifs pourrait être en contradiction avec le but de la fondation.
- Le conseil de fondation soumet au rappel d'impôt les actifs reçus sous forme de libéralité qui n'ont pas été déclarés au fisc par le précédent propriétaire.

Le conseil de fondation est tenu de connaître les donateurs dans le cas de libéralités importantes, ainsi que les fiduciaires dans le cas de dons fiduciaires.

**Devoir de diligence
lors de la réception
de libéralités**

Lors de l'acceptation d'actifs, toutes les lois applicables doivent être respectées. De même, il convient de prendre en considération l'alignement de la législation suisse sur les normes internationales.

**Origine des
libéralités**

Cela implique que le conseil de fondation est dans l'obligation de déterminer l'origine des libéralités d'un certain montant. On entend par « origine » tous les processus dont émanent les actifs en question et qui ont permis leur transmission. En particulier, le conseil de fondation est tenu d'examiner le lien éventuel entre ces actifs et le terrorisme, le blanchiment d'argent, la corruption et d'autres délits (art. 305bis CP). Si l'examen révèle une origine délictuelle, la libéralité doit être refusée.

Au-delà de la conformité juridique, le conseil de fondation doit aussi examiner si l'origine des fonds pose un problème éthique. Les normes éthiques internationales (p.ex. objectifs de développement durable) peuvent servir de critère de référence à cet égard.

Le conseil de fondation n'a ni l'obligation ni les moyens de pousser de telles investigations à l'extrême. Ses efforts doivent et peuvent se limiter à ce qui est raisonnable, même s'ils ne permettent pas d'établir les faits avec une certitude absolue.

Proportionnalité

Ces dernières années, des évolutions sont également intervenues en ce qui concerne les actifs non déclarés. Du fait de l'acceptation de tels actifs, il n'est pas exclu que des autorités suisses ou étrangères fassent valoir des prétentions à l'encontre de la fondation, voire à l'encontre de membres du conseil de fondation. C'est pourquoi le conseil de fondation doit engager une procédure de rappel d'impôt portant sur les actifs qui n'ont pas été déclarés au fisc par le précédent propriétaire. Cela permet également d'éviter d'entacher la réputation de la fondation, voire celle de tout le secteur de la philanthropie.

Actifs non déclarés

L'acceptation de libéralités doit faire partie de la gestion des risques de la fondation. Aux côtés des risques pénaux et fiscaux ainsi que des risques financiers, les risques de réputation prennent une importance croissante. Il est recommandé aux fondations qui reçoivent régulièrement des moyens financiers provenant de tiers de prévoir dans un

**Gestion des
risques**

règlement ou dans une directive la manière de traiter les actifs d'origine douteuse, et les conditions dans lesquelles de telles ressources peuvent être acceptées.

Recommandation 24

Principes de la gestion de fortune

Le conseil de fondation veille à ce que la gestion de la fortune de la fondation s'effectue dans le sens du but de la fondation et de manière rentable.

- Le conseil de fondation veille à ce que la gestion de fortune réponde aux normes professionnelles, notamment en prévenant tout conflit d'intérêts.

- Le conseil de fondation tient compte des principes généraux de placement, mais également des conditions-cadres juridiques et financières ainsi que de l'impact global de la fondation.

- Le processus de placement comporte trois étapes : détermination de la stratégie de placement, mise en œuvre de la stratégie de placement, contrôle du résultat des placements. Le conseil de fondation s'en tient au processus de placement et veille à tenir dûment compte des principes généraux en la matière (sécurité, diversification, rendement, liquidité).

Bases légales

Le droit des fondations ne contient aucune règle explicite de gestion de fortune pour les fondations d'utilité publique. Selon le Tribunal fédéral, les principes applicables sont ceux de la sécurité, de la rentabilité, de la liquidité, de la répartition des risques et de la préservation du capital (ATF 124 III 97).

Consignes du fondateur ou en cas de dons

Le fondateur peut donner des instructions pour la gestion de fortune et stipuler par exemple que certains actifs ne peuvent pas être aliénés. Le conseil de fondation est impérativement tenu d'observer de telles consignes.

Cela vaut également pour les libéralités effectuées après la création de la fondation, et qui sont associées à certaines prescriptions de gestion.

Différences avec les fondations de prévoyance en faveur du personnel

Les règles de placement pour les institutions de prévoyance en faveur du personnel (art. 49ss. OPP2, RS 831.441.1) peuvent servir d'aide et de repère. Les exigences imposées aux fondations d'utilité publique ne doivent cependant jamais être assimilées à celles des institutions de prévoyance : les fondations d'utilité publique sont sensiblement plus souples dans leur orientation et peuvent donc contracter des risques plus importants en vue de réaliser un rendement plus élevé. Contrairement aux institutions de prévoyance en faveur du personnel, elles n'ont souvent aucune obligation de prestations fixes à long terme. En outre, dans les années à faibles rendements, elles peuvent réduire les prestations de soutien si elles sont tenues de préserver leur patrimoine. Par ailleurs, elles ont la possibilité de réaliser des investissements axés sur le but.

La fondation en tant qu'unité d'impact

Tout ce qu'entreprend une fondation est lié. Ses actions (activités de soutien, gestion de fortune, administration) convergent pour aboutir à un impact global. C'est pourquoi, dans le cadre de sa gestion de fortune, la fondation peut s'appuyer sur les principes traditionnels des placements, tels que la préservation du patrimoine et le rendement, mais elle doit aussi rechercher d'autres impacts. C'est notamment à cela que servent les investissements axés sur le but et les investissements durables.

Conditions-cadres

La taille du patrimoine fait partie des conditions-cadres de la gestion de la fortune. Les fondations dont le patrimoine est peu liquide disposent de moins de possibilités d'investissement et payent des frais bancaires plus élevés.

Selon que la fondation dispose d'entrées de fonds régulières ou repose sur une affectation initiale unique, une autre condition-cadre en découlera.

Le conseil de fondation détermine dans le règlement de placement les principes selon lesquels le patrimoine de la fondation doit être géré.

Processus de placement

La stratégie de placement est déterminée à partir des objectifs de rendement ainsi que de la capacité de risque de la fondation et de sa propension au risque. Cette stratégie doit permettre de réaliser le but de la fondation de manière rentable et efficace. La stratégie de placement est mise en œuvre de manière à ce que les objectifs de placement soient atteints avec des coûts minimaux et dans le respect des exigences de liquidité propres à la fondation.

Le résultat des placements est soumis à un contrôle périodique de qualité et de coûts à l'aide d'indices comparatifs (*benchmarks*). Un tel travail peut s'appuyer sur les deux documents modèles élaborés par SwissFoundations que sont le « Guide pour la gestion de fortune des fondations » et le « Règlement de placement pour les fondations ».

Le patrimoine complet de la fondation ne se compose pas toujours de valeurs qui doivent être mises en gestion. Il peut aussi présenter des actifs tels que parts d'entreprises, objets d'art ou biens immobiliers qui n'ont pas le droit d'être aliénés et doivent être gérés de manière séparée.

Fortune pertinente

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Les règles ordinaires de la gestion de fortune ne sont pas uniquement l'apanage des fondations de grande taille. Même les fondations ayant un patrimoine liquide limité ne doivent pas négliger le processus de placement et sont tenues d'élaborer un règlement de placement.

Suivre la stratégie de placement

Recommandation 25

Stratégie de placement

À travers la stratégie de placement, le conseil de fondation détermine les principes de la gestion de fortune et la manière dont la fondation est censée atteindre son objectif de rendement.

- Le conseil de fondation formule une stratégie de placement en s'appuyant sur l'acte de fondation, en particulier le but qu'elle poursuit et le contexte financier dans lequel elle s'inscrit.
- Il fixe les objectifs de rendement en fonction des besoins financiers de la fondation, de sa capacité de risque et de sa propension au risque.
- Il détermine si le patrimoine de la fondation doit soutenir le but de celle-ci (investissements axés sur le but), et le cas échéant de quelle manière. Il veille au minimum à ce qu'aucun investissement de la fondation ne soit contraire à son but.
- Il aménage le patrimoine en fonction des critères de durabilité et des critères ESG.
- Il adopte un règlement de placements qui régit la stratégie de placement, l'allocation des actifs à long terme et la surveillance de la mise en œuvre.
- Il soumet la gestion de fortune, les coûts et le respect des critères de durabilité à des contrôles réguliers.

On appelle stratégie de placement la ventilation du patrimoine à long terme entre différentes catégories de placement.

**Observations
fondamentales
concernant
la stratégie de
placement**

Pour cela, le conseil de fondation définit pour chaque catégorie de placements une quote-part cible (pourcentage du patrimoine) et la plage à l'intérieur de laquelle celle-ci peut évoluer.

En définissant un indice de référence (*benchmark*) pour chaque catégorie de placements ainsi que pour le patrimoine total, le conseil de fondation permet une comparaison avec l'évolution des marchés financiers sur lesquels la fondation a investi.

La stratégie de placement détermine le potentiel de rendement et de revenus à long terme et donc aussi un budget de soutien réaliste ; elle influe largement sur la capacité de la fondation à préserver son patrimoine à long terme.

Avant de déterminer une stratégie de placement, il convient notamment de tirer au clair les conditions-cadres suivantes :

Conditions-cadres

- horizon de placement : durée pendant laquelle le patrimoine ne sera pas requis ;
- risque : par exemple propension à assumer des fluctuations de valeur, fixation de limites de solvabilité (notation minimale) ou exclusion d'instruments financiers tels que les produits dérivés ;
- actifs inaliénables ;
- traitement des investissements durables et axés sur le but ;
- principes de présentation de rapports et de contrôle de gestion.

Il convient de commencer par déterminer un objectif de rendement que la gestion de fortune est appelée à atteindre à long terme, sur la base du volume des actifs, de l'objectif patrimonial (consolidation de la fortune ou diminution recherchée de celle-ci) et du budget. Ce rendement doit financer :

**Élaboration
de la stratégie de
placement**

- les prestations de soutien de la fondation ;
- les charges administratives ;
- les réserves de fluctuation ;
- les montants qui doivent être attribués au patrimoine de la fondation de façon permanente pour en préserver le pouvoir d'achat (en cas d'inflation).

Pour déterminer la stratégie de placement, il convient en outre de tenir compte de la volonté de la fondation d'assumer des risques et de sa capacité à le faire.

La propension au risque correspond à la mesure dans laquelle le conseil de fondation, en tant qu'organe, est disposé à assumer et

à supporter une baisse du patrimoine imputable aux conditions du marché.

La capacité de risque correspond à la mesure dans laquelle la fondation est capable de tolérer une diminution de la valeur du patrimoine sur la base de ses conditions-cadres financières, sans être dans l'obligation de restreindre son activité. Pour évaluer la capacité de risque d'une fondation, une règle empirique consiste à fixer le seuil minimal au-dessous duquel le patrimoine ne doit pas tomber (conformément aux statuts ou aux rendements cibles), et à stipuler que l'ampleur des fluctuations de la fortune ne doit pas empêcher que cet objectif soit atteint durablement.

Catégories de placement

Une stratégie de placement se compose de diverses catégories de placement présentant chacune son propre potentiel rendement/risque.

Les obligations de la Confédération, des cantons, mais aussi des pays industrialisés (emprunts d'État) sont considérées comme présentant un risque faible, bien que non nul. Les emprunts des entreprises sont un peu plus risqués. Un risque de perte existe en cas de vente anticipée, par exemple par suite de la dégradation de la stabilité des émetteurs. Le potentiel de rendement des obligations à faibles risques et à solvabilité élevée est fortement limité.

La possibilité d'assumer davantage de risques, c'est-à-dire des fluctuations de valeurs plus fortes, permet en général d'obtenir en contrepartie un rendement plus élevé. Il en va ainsi des actions, qui produisent à la longue des rendements plus élevés, mais sont exposées à de plus grandes fluctuations de valeurs. Souvent, les pertes ne sont compensées qu'après plusieurs années.

Les biens immobiliers, détenus directement ou sous forme de fonds, constituent en principe des investissements judicieux pour les fondations, puisqu'ils assurent un revenu régulier. Souvent, ces biens immobiliers sont attribués par le fondateur, en tant qu'actifs destinés à générer des rendements, ou pour servir le but de la fondation (p.ex. dans le cas d'un musée). Il convient de tenir compte des coûts engendrés pour la gestion, l'entretien et la remise en état des immeubles ainsi que des coûts dus aux logements vacants (ou des revenus non encaissés). Une diminution des revenus peut être tolérée si l'immeuble a été déclaré inaliénable par le fondateur ou le donateur ou si cela peut se justifier dans le cadre d'investissements axés sur le but.

De même, les placements alternatifs, tels que *hedge funds*, *private equity* et placements en infrastructures, promettent des rendements plus élevés que les obligations bénéficiant d'une notation élevée. Le

cas échéant, les produits structurés peuvent convenir pour optimiser les rendements et réduire les risques, mais ils présupposent une compréhension poussée des instruments de placements.

Dans toutes les catégories de placement, il convient d'éviter les risques qui ne sont pas ou pas suffisamment indemnisés sur les marchés financiers par des revenus plus élevés, par exemple l'absence de diversification (risques cumulés) ou les risques de change non axés sur les besoins de la fondation.

Dans la mesure où toutes les catégories de placement n'évoluent pas à la hausse ou à la baisse en même temps, une diversification habile permet de minimiser les risques ou, en fonction de la capacité de risque, de maximiser le rendement des placements. Il en va de même pour les placements au sein d'une même catégorie : là aussi, la hausse et la baisse des cours des divers titres ne sont généralement pas synchrones. De ce fait, la répartition des placements sur un grand nombre de titres réduit le risque tout en conservant le même potentiel de rendement. La diversification est un critère essentiel dans les placements professionnels.

Diversification

Les fondations sont tenues de préserver la substance du patrimoine qui leur a été affecté si le fondateur l'a ordonné. Pour qu'une fondation conserve la valeur réelle de son patrimoine, elle doit faire croître nominalement son patrimoine à concurrence du taux d'inflation éventuel, quelle que soit sa stratégie de placement : les revenus compensant l'inflation doivent s'ajouter au patrimoine à préserver. En période d'inflation, le capital doit donc croître nominalement afin de maintenir la substance et le pouvoir d'achat.

Maintien de la substance et inflation

Vu les fluctuations du marché et les exigences élevées imposées au volume annuel de soutien, il est possible que la préservation de la substance ne soit pas toujours assurée et qu'une insuffisance temporaire du patrimoine minimum s'avère inévitable. Pour éviter de tels cas de figure, il est possible de constituer des réserves de fluctuation de valeurs destinées à amortir les variations du capital. Le cas échéant, ces réserves peuvent être dissoutes afin de compenser les pertes éventuelles. Une règle empirique veut que les fondations destinées à avoir une longue existence et à procéder à des sorties de fonds constantes devraient détenir entre un tiers et la moitié de leurs investissements à titre de réserves afin de couvrir les fluctuations passagères de valeur de ces investissements ; ainsi, pour une part en actions de 40%, une telle réserve représenterait environ 13 à 20% du patrimoine.

Fluctuations de valeurs et réserves de fluctuation de valeurs

Si le patrimoine tombe durablement au-dessous de cette limite, des mesures doivent être prises : soit le conseil de fondation réduit le volume de soutien, soit il recherche des fonds. Dans ce cas, la transformation en une fondation à capital consommable peut être envisagée.

Actifs inaliénables

Les fondateurs, mais aussi les donateurs, peuvent déterminer que certains actifs versés par eux n'ont pas le droit d'être aliénés : entreprises, biens immobiliers, titres, bijoux, objets d'art, droits de propriété intellectuelle, etc. Par principe, ces actifs ne peuvent pas être intégrés à la stratégie de placement, même s'ils présentent des risques cumulés du point de vue des placements 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'il est possible, voire nécessaire, d'envisager l'aliénation de tels actifs, en concertation ou avec l'approbation de l'autorité de surveillance, du fondateur ou du donateur.

Investissements durables

La gestion de fortune doit soutenir le but de la fondation ou ne doit en aucun cas le contredire. En raison de leur caractère d'utilité publique, de leur responsabilité éthique et de considérations relatives à leur réputation, de nombreuses fondations effectuent donc des investissements durables. Il s'agit pour elles d'éviter que le patrimoine n'engendre un impact négatif qui irait à l'encontre de leurs buts.

D'ordinaire, de tels investissements portent sur des obligations traditionnelles, des actions, des biens immobiliers ou des placements alternatifs choisis non seulement selon les critères financiers traditionnels, mais aussi selon des critères écologiques, sociaux et de bonne gouvernance (en abrégé ESG).

La fondation peut définir des critères d'exclusion pour ses investissements ou rechercher des critères positifs de placements. Pour cela, elle n'est ni censée renoncer aux rendements et aux profils de risque conformes au marché ni tenue de le faire. Le respect des consignes peut être contrôlé à l'aide d'un screening régulier (vérification des investissements par une agence indépendante).

Investissements axés sur le but

Un investissement axé sur le but est une stratégie de gestion de fortune propre aux fondations, visant à obtenir un impact non seulement positif en tant que tel, mais aussi allant dans le sens du but de la fondation. Dans ce cas, une fondation investit au moins une partie de son patrimoine de manière à réaliser directement le but de la fondation, à préserver la fortune investie et à obtenir autant que possible un rendement conforme au marché.

Exemple : une fondation ayant pour but de promouvoir l'instruction achète un bien immobilier qu'elle donne en location à une institution qui y exploite une école. La fondation effectue alors un investissement et en tire un rendement. C'est le volet de la gestion de fortune. Le volet du soutien consiste dans le fait que la fondation permet d'exploiter une école dans son bien immobilier. Ainsi, le patrimoine sert au but de la fondation. Le but de la fondation est soutenu non seulement par les revenus du capital, mais aussi par le capital lui-même. Les ressources disponibles permettent ainsi d'obtenir un plus grand impact.

Les investissements axés sur le but sont souvent gérés dans le cadre d'une catégorie de placements distincte au sein d'une stratégie de placement.

Dans le cas d'investissements axés sur le but qui ne sont pas porteurs d'un rendement conforme au marché, le conseil de fondation doit définir la contribution attendue de ces investissements pour atteindre le but de la fondation, afin de compenser une éventuelle perte de rendement par rapport à des investissements conventionnels et de justifier ainsi la conformité de l'investissement avec le but. Si le rendement est négatif, voire s'il y a 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.

L'exercice du droit de vote attaché aux actions est considéré aujourd'hui comme une « bonne pratique » pour les investisseurs institutionnels et donc aussi pour les fondations d'utilité publique. Celles-ci exercent leur droit de vote à l'assemblée générale de la société concernée soit par elles-mêmes (éventuellement en faisant appel à un conseiller), soit par le biais d'un représentant.

La forme retenue par la fondation pour exercer son droit de vote dépend de l'importance du patrimoine, des ressources disponibles et du nombre d'actions détenues directement.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie d'engagement, le conseil de fondation doit décider comment, le cas échéant, il veut agir *au-delà* du simple exercice des droits des actionnaires. On entend par engagement des actionnaires (« *shareholder engagement* ») une approche dans laquelle une influence active est exercée sur les entreprises présentes dans le portefeuille. Cela passe souvent par l'adhésion à un pool d'engagement. L'objectif d'une telle influence est d'inciter les entreprises à adopter une pratique commerciale plus durable.

**Exercice des droits
des actionnaires
et engagement des
actionnaires**

Recommandation 26

Allocation des actifs

Le conseil de fondation détermine qui doit assurer la gestion des diverses parties de la fortune, de quelle manière et à quelles conditions.

- Le conseil de fondation définit le type de mandat, la forme de la gestion ainsi que le nombre de mandats à attribuer en externe et choisit à qui ils doivent être confiés.

- Il fixe des directives de placement pour chaque mandat.

- À titre exceptionnel, il ne gère lui-même certaines parties de la fortune que s'il possède en son sein les compétences spécialisées requises ; dans ce cas, il prête une attention particulière aux conflits d'intérêts.

Le conseil de fondation s'appuie sur la stratégie de placement consignée dans le règlement de placement pour formuler les dispositions du mandat, étant entendu que les mandats peuvent être conçus de différentes manières :

Formulation des mandats

- La fortune peut être affectée à un ou plusieurs mandats mixtes qui combinent toutes les catégories de placement.
- Une autre approche consiste à attribuer des mandats spécialisés par catégories, par exemple obligations en francs suisses, obligations en monnaies étrangères, actions suisses, actions étrangères, fonds immobiliers, etc.

La taille des mandats et leur complexité influent sur les coûts ; plus le mandat est important, plus la part des coûts diminue.

En cas de gestion active, un gérant de portefeuille sélectionne les titres qui lui semblent appropriés. Il met ainsi en œuvre individuellement la stratégie de placement de la fondation sur mandat de celle-ci, puisqu'il choisit, achète ou revend chaque placement individuel.

Formes de placements actives ou passives

Dans le cas de la gestion passive (indexée), la fondation prend une participation dans un grand portefeuille (le plus souvent un fonds). Elle acquiert ainsi les titres portés à l'indice et obtient un rendement correspondant pour l'essentiel au rendement de l'indice. D'ordinaire, l'individualisation n'est pas possible.

Pour décider d'une gestion active ou passive, les considérations relatives aux coûts, aux risques et aux compétences jouent un rôle déterminant. La transparence doit régner dans ces deux formes de placements, qu'il s'agisse des commissions sur l'achat ou la vente de chaque titre (courtage) ou des titres détenus par un fonds. Les mandats actifs entraînent des coûts plus élevés.

Pour l'essentiel, le choix dépend de la volonté et de la capacité de la fondation de s'impliquer dans la gestion de fortune.

Les mandats actifs offrent un degré de flexibilité plus élevé. La gestion de fortune peut être davantage adaptée aux besoins propres de la fondation, ce qui permet aussi de mieux prendre en compte ses objectifs d'efficacité. D'un autre côté, une gestion active impose des exigences plus élevées en matière de procédures et de compétences au sein du conseil de fondation. Si ces compétences font défaut, les placements passifs sont souvent plus avantageux.

Dans les directives de placement, il convient de détailler pour chaque mandat de quelle manière la fortune doit être investie et comment seront mesurés la performance du placement et le cas échéant son

Directives de placements

impact. Plus particulièrement, les directives de placements comportent des précisions sur les points suivants :

- liquidité ;
- univers de placement admissible (p.ex. actions suisses : univers de placement du Swiss Performance Index) ;
- admissibilité d'instruments de placement tels que produits dérivés, placements collectifs (fonds), etc. ;
- *benchmark* (indice servant à la comparaison de l'évolution de la fortune) ;
- notation minimale (*rating minimal*) et duration des obligations ;
- paramètres de risque tels que l'écart admissible des pondérations de certains placements par rapport au *benchmark* ou données relatives au risque d'écart par rapport à l'indice de référence (*tracking error*).

Outre ces données « techniques », il convient de définir la fréquence et la manière dont le gérant de portefeuille doit rendre compte de son travail.

De même, les directives de placements doivent comporter les consignes relatives à la réalisation d'investissements durables et, le cas échéant, d'investissements axés sur le but ainsi que la vérification de leur respect.

Mandats habituels

En règle générale, la gestion de fortune est confiée à des gérants de fortune externes ou à des banques par le biais de mandats.

La fondation ne doit assumer elle-même la gestion de fortune que dans des cas exceptionnels et à condition de disposer des compétences spécialisées nécessaires. Elle doit alors prêter une attention accrue aux conflits d'intérêts. En tout état de cause, il est conseillé de recourir périodiquement ou durablement à des experts indépendants et de réaliser des comparaisons avec des solutions habituelles sur le marché.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Gestion interne limitée

En raison de la faible complexité de leur structure patrimoniale, les fondations qui disposent de peu d'actifs à investir peuvent justifier de confier leur gestion de fortune au conseil de fondation. En principe néanmoins, les fondations de petite taille doivent donner la préférence aux formes de placement passives plutôt qu'à une gestion de fortune

active. Les prestations et les coûts de la solution retenue doivent être régulièrement comparés aux solutions disponibles sur le marché libre.

Par principe, une fondation de petite taille a moins d'options d'investissements. Elle peut investir de manière moins large car les placements dans certaines catégories sont trop limités et entraîneraient des frais de contrôle trop élevés pour être rentables. Les investissements indirects ou passifs (fonds) sont donc souvent plus judicieux que les investissements directs, surtout pour les fondations de petite taille. De même, ces dernières ont moins de possibilités de définir individuellement les critères de durabilité, à moins d'être exposées à des coûts supplémentaires substantiels.

**Investissements
indirects**

Recommandation 27

Attribution d'un mandat selon les conditions de concurrence

Pour mettre en œuvre sa stratégie de placement en vue d'obtenir une performance optimale à un coût minimal, le conseil de fondation choisit parmi plusieurs prestataires en appliquant les conditions de concurrence.

- Les mandats sont adjugés selon des conditions concurrentielles dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres.

- Les coûts uniques et les coûts récurrents de mise en œuvre de la stratégie de placement et du suivi à long terme de l'actif immobilisé sont indiqués de manière transparente et sont surveillés.

- Les prestataires financiers mandatés s'engagent à la transparence, à l'exclusion des rétrocessions ou à leur remboursement ainsi qu'au respect de la clause du « client le plus favorisé ».

Afin d'encourager la concurrence, il est utile, surtout pour les mandats mixtes, de subdiviser le patrimoine, d'attribuer plusieurs mandats identiques et de comparer les résultats ; à la fin d'une période de comparaison déterminée (p.ex. 3 ans), le gérant de portefeuille ayant enregistré la moins bonne performance est éliminé.

En règle générale, la gestion de fortune est soumise à un appel d'offres concurrentiel ; cela signifie que l'on demande des offres à plusieurs concurrents. Un appel d'offres peut porter sur la gestion de fortune (*portfolio management*), sur la conservation des titres (banque dépositaire) et leur comptabilité ainsi que sur la reddition de comptes. Pour les patrimoines importants, la fonction de banque dépositaire fait généralement l'objet d'un appel d'offres séparé (banque dépositaire centrale, *global custodian*).

La fondation remet aux établissements bancaires et aux gérants de fortune soumissionnaires une description de la stratégie de placement souhaitée et de l'indice de référence (*benchmark*) et indique la forme que devrait prendre la mise en œuvre, en les invitant à présenter dans le détail les avantages et les inconvénients de la mise en œuvre qu'ils proposent, y compris tous les coûts apparents et cachés, uniques et récurrents de la gestion de fortune ainsi que les commissions externes.

La diffusion d'un questionnaire permet d'améliorer la comparabilité des offres. Celui-ci comporte des questions sur les produits, le processus de placement et l'organisation des placements ainsi que les personnes et équipes impliquées et l'intégralité des coûts directs et indirects. Les performances passées, notamment des gérants de fortune, constituent une référence, mais ne sauraient être extrapolées sur l'avenir et devraient être évaluées par comparaison avec le *benchmark* correspondant (rendements relatifs). Outre les facteurs susmentionnés, la qualité de l'encadrement de la fondation doit également être prise en considération. La stabilité et l'expérience de l'entreprise ainsi que de l'équipe sur une période de plusieurs cycles sont également importantes.

Le mandat est attribué au soumissionnaire qui présente le meilleur rapport prix-performance.

Pour la mise en œuvre de la stratégie de placement, en particulier pour l'appel d'offres et l'évaluation des offres, des experts chevronnés et indépendants habitués à procéder régulièrement à de tels appels d'offres peuvent aider la fondation à prendre sa décision et, selon les circonstances, permettre de faire des économies. De même, il est possible de recourir de temps à autre à des experts chargés d'analyser la

structure des coûts et de renégocier les coûts trop élevés sur mandat de la fondation et en accord avec celle-ci.

Les honoraires des conseillers engagés doivent être portés au budget et être comparés au potentiel d'économies. Pour de tels mandats, il vaut la peine de demander plusieurs offres. Là aussi, le conseil de fondation reste lui-même responsable, en dépit du recours à des experts.

Coûts uniques et coûts récurrents

La réaffectation du patrimoine, tout comme, dans une moindre mesure, le premier placement, entraînent des coûts élevés, apparents ou cachés. Lors de l'évaluation de ces coûts de transition uniques, il faut garder à l'esprit qu'une gestion de fortune plus efficace et la réduction des coûts de gestion ou de placement récurrents sont rentables sur le long terme. Par ailleurs, les nouveaux gérants de fortune sont souvent disposés à assumer une partie des coûts de transition (p.ex. frais de transfert).

Coûts des produits financiers

Les commissions perçues sur les produits financiers tels que fonds de placement, produits dérivés ou produits structurés doivent être examinées attentivement, en particulier lorsqu'elles présentent plusieurs niveaux (p.ex. fonds de fonds). En tout état de cause, un second avis doit être sollicité avant d'utiliser de tels produits.

Il convient d'établir chaque année un calcul global des coûts en recensant ceux-ci à leur montant absolu et en les mettant en regard de la prestation. Les coûts inhérents aux produits financiers doivent également être inclus. Par principe, pour la plupart des produits tels que fonds, etc., il existe un ratio du total des frais sur encours (*total expense ratio*, TER) qui donne une bonne indication des coûts. En revanche, les coûts de transaction inhérents aux produits financiers ne sont généralement pas transparents et ne figurent d'ailleurs pas dans le TER.

Rétrocessions

Les rétrocessions sont des paiements que les prestataires financiers reçoivent de tiers pour l'achat de leurs produits de placement. Si le prestataire peut décider de l'achat de tels produits dans le cadre de son mandat de gestion de fortune, il y a conflit d'intérêts, puisque le prestataire ne choisit pas forcément le meilleur produit, mais celui qui lui rapporte le plus. De toute manière, les rétrocessions doivent revenir au client, conformément à la jurisprudence du Tribunal fédéral (ATF 143 III 348).

Les fondations doivent donc insister sur la transparence totale des coûts et des éventuelles rétrocessions et intégrer ces données dans leurs réflexions sur le rapport coût-bénéfice, en particulier lorsque des membres du conseil de fondation sont impliqués dans la gestion de fortune.

Le conseil de fondation réclame aux prestataires financiers mandatés une déclaration écrite dans laquelle ils s'obligent à la transparence, à l'exclusion ou au remboursement des rétrocessions ainsi qu'au respect de la clause du « client le plus favorisé » :

Déclaration des prestataires

- Toutes les commissions sont divulguées.
- Toutes les « rémunérations » et rétrocessions, c'est-à-dire tous les paiements reçus de tiers en liaison avec le mandat, sont comptabilisées et portées au compte de la fondation.
- La même prestation n'est pas fournie à un meilleur prix à d'autres clients présentant des paramètres semblables, et si tel est le cas, une justification doit être donnée.

Indications complémentaires pour les fondations de petite taille

Sur le plan de la gestion de fortune, les fondations de petite taille ont souvent un besoin d'assistance accru. Or, les coûts correspondants peuvent peser d'autant plus lourd que les revenus du patrimoine sont faibles. En particulier, les fondations de petite taille seraient donc bien avisées de (re)mettre régulièrement au concours leurs mandats de conseil selon les conditions de concurrence et de les reconsidérer fréquemment d'un œil critique.

Mise au concours périodique des mandats de conseil

Les fondations de petite taille doivent veiller à choisir des prestataires financiers qui, d'une part, comprennent les besoins et le contexte de la fondation (et qui s'expriment de manière compréhensible) et qui, d'autre part, prennent le temps de se consacrer aux affaires de la fondation. Ces deux critères ne sont pas toujours remplis dans les solutions *discount* ou lorsque la prise en charge est assurée par la division clients institutionnels de grands gérants de fortune, parce que les fondations y sont souvent considérées comme de petits clients, peu lucratifs.

Sélection diligente des prestataires financiers

Il est recommandé, particulièrement aux fondations de petite taille, d'examiner si la manière dont leur fortune est gérée est économiquement efficiente, en procédant à des comparaisons régulières au sein du secteur des fondations. A cet effet, il est bon de faire appel à tous les services sollicités, c'est-à-dire au concours des divers membres du conseil de fondation, des banques, des gérants de fortune et des experts.

Comparaisons au sein de la branche

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 placement répond aux objectifs de la fondation.

- La stratégie de placement 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 placement et des résultats sont consignées par écrit.

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

**Vérification
de la stratégie de
placement**

Par ailleurs, une vérification est nécessaire lorsque les besoins de la fondation changent de façon significative (p.ex. augmentation substantielle des contributions annuelles de soutien), lorsque les marchés des capitaux subissent des turbulences importantes (p.ex. après une forte hausse ou bien un effondrement des cours sur les marchés des actions) ou lors d'autres événements particuliers. Toutefois, un changement de cap immédiat ne devrait intervenir qu'en cas de modification fondamentale des hypothèses. Les changements brusques ou répétés, tels que la vente massive d'actions sous l'effet de la panique durant une crise, peuvent entraîner des résultats de placements insatisfaisants.

Les questions essentielles qui se posent dans ce contexte sont les suivantes :

- La stratégie de placement est-elle conforme aux objectifs de la fondation (p.ex. en ce qui concerne l'objectif de rendement, les investissements axés sur le but, les investissements durables) ?
- Les rendements escomptés à long terme de la stratégie de placement suffisent-ils pour couvrir les contributions de soutien annuelles souhaitées pour l'avenir, y compris les frais administratifs, pour constituer des réserves de fluctuations de valeurs et pour préserver le pouvoir d'achat de la fortune ?
- La capacité de risque de la fondation et la propension au risque du conseil de fondation suffisent-elles pour persévérer dans la stratégie de placement choisie, même en temps de crise ?
- Est-il nécessaire d'intervenir sur le plan de la stratégie de placement, des dépenses annuelles ou des objectifs de la fortune ? Si oui : faut-il adapter les mandats des gérants de fortune ?

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

Généralement, les résultats des placements doivent être vérifiés tous les semestres ou tous les trimestres et être discutés au sein du conseil de fondation. Dans ce contexte, il convient de distinguer entre l'évolution globale de la fortune (contrôle de la stratégie) et les prestations de chaque gérant de fortune (contrôle des mandats).

**Vérification
des résultats de
placements**

**Contrôle
de la stratégie**

Questions relatives à l'évolution globale de la fortune :

- La fortune globale a-t-elle permis d'atteindre le rendement de l'indice stratégique de référence ?
- Quelles sont les raisons des éventuels écarts ?
- Est-il nécessaire d'intervenir dans la structure des mandats (nombre et types de mandats) ou dans l'organisation des placements ?
- Le pouvoir d'achat de la fortune (le cas échéant) a-t-il pu être préservé ? Si non : quelles sont les mesures requises pour atteindre le niveau de fortune recherché (p.ex. réduction des dépenses, adaptation de la stratégie de placement) ?
- Quelle est la contribution de la gestion de fortune à l'impact global de la fondation ?

**Contrôle des
mandats**

Questions relatives aux performances des divers gérants de fortune :

- 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 ? Existe-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 de manière satisfaisante ou y a-t-il lieu de modifier les prescriptions contractuelles ou d'octroyer un nouveau mandat ?

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

**Évaluation
des résultats de
placements**

Pour pouvoir évaluer si un mandat géré activement a atteint son objectif de placement (dépassement de 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 leur objectif de

placement (obtention du rendement indexé, déduction faite des coûts) tous les mois.

Pour déterminer si le gérant de fortune a atteint son objectif, il convient de ne considérer que l'indice de référence, sans tenir le gérant de fortune pour responsable de l'évolution (positive ou négative) de l'indice échappant à son influence.

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

Pour avoir une discussion libre, il convient de débattre des résultats de placement 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 doivent pouvoir être résiliés avec effet immédiat.

Dans les fondations de grande taille, le conseil de fondation inscrit le plus souvent à l'ordre du jour les questions relatives aux placements ou bien constitue un comité de placement dont les membres disposent des connaissances commerciales et techniques requises. Les tâches de ce comité consistent notamment à vérifier 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 externe en placements pour évaluer de manière indépendante les résultats des placements. Bien entendu, cet expert ne doit pas lui-même gérer la fortune de la fondation et son mandat doit faire l'objet d'une attribution concurrentielle.

Si la fondation prescrit à ses gérants de fortune le respect de certains critères ESG, ce respect doit être contrôlé, en premier lieu par les gestionnaires eux-mêmes, qui doivent établir un rapport à cet égard. Tel est notamment le cas lorsque la fondation choisit délibérément des gestionnaires ou des fonds conformes aux principes ESG. Il est aussi possible de faire appel à une agence de notation pour procéder aux vérifications régulières, mais cela entraînera alors des frais supplémentaires.

Comité de placement ou recours à des experts externes

Contrôle du respect des critères ESG

Annexes

Phénoménologie des fondations suisses

Le paysage suisse des fondations n'est pas aussi homogène et clair que pourrait le suggérer l'emploi du terme « fondation » en tant que notion et que statut juridique. Il englobe des fondations de formes et de genres les plus divers : il s'agit d'un biotope riche d'espèces diverses et en constante mutation. La terminologie est donc 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, mais cherche à saisir et à clarifier les termes courants dans la pratique. L'idée est de mettre à disposition un instrument utile pour l'utilisation du Swiss Foundation Code.

Les diverses désignations illustrent des situations différentes et peuvent, par conséquent, se recouper. Souvent, une fondation doit être appréhendée à travers plusieurs concepts pour qu'il soit possible d'en saisir l'essence et le fonctionnement. C'est pourquoi chaque désignation ne peut généralement s'utiliser que dans un contexte déterminé.

Les formes que prennent les fondations changent constamment ; de nouvelles formes apparaissent à tout moment. L'aperçu qui suit constitue une tentative d'état des lieux qui se décline en deux parties : « Questions fondamentales » et « Grille des fondations ». Il offre ainsi deux manières différentes d'accéder à la clarification terminologique du paysage suisse des fondations.

Questions fondamentales

Que signifie l'utilité publique ?

L'utilité publique est un concept non pas de droit des fondations, mais de droit fiscal. Les fondations d'utilité publique sont exonérées d'impôt – pour autant que les autres conditions d'exonération soient remplies – parce que leur but a trait à l'intérêt public général et que leurs prestations sont fournies pour le bien commun. Selon le « Rapport sur

les fondations en Suisse 2020 », sur les 17'000 fondations suisses inscrites au registre du commerce, plus de 13'000 sont d'utilité publique.

Les fondations qui ne sont pas d'utilité publique existent sous des formes multiples. Bien qu'elles puissent également 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 de fondations qui ne sont pas d'utilité publique sont les caisses de pension ou 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 tranche pas pour autant la question de savoir qui peut en tirer quel avantage : l'utilité publique et l'utilité privée peuvent se mêler et entraîner ainsi des conflits d'intérêts latents, en particulier en raison de la présence de certaines personnes dans les instances dirigeantes ou d'une proximité systémique de certaines personnes vis-à-vis d'une entreprise dominant la fondation. Même lorsqu'une telle fondation est *de jure* un sujet de droit indépendant, elle dépend *de facto* des intérêts d'autres personnes physiques ou morales. L'utilité publique d'une fondation peut être affectée lorsque, dans les faits, celle-ci n'est pas indépendante, ce qui est souvent le cas des fondations constituées par une entreprise (fondations d'entreprise) et en principe des fondations de clients de banques.

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

On distingue essentiellement les fondations donatrices ayant leur propre fortune et les fondations à la recherche de fonds, mais les différences entre ces deux formes sont de plus en plus nombreuses. Il est possible de faire la distinction en fonction des 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 : cette catégorie comprend, outre les dons classiques, récoltés par collecte de fonds, d'autres libéralités irrégulières tels que les libéralités entre vifs ou pour cause de mort (legs).
- Activité économique : les fondations d'utilité publique peuvent aussi fournir des prestations de services ou générer des revenus par d'autres moyens, par exemple en commercialisant des produits ou des droits.

- Approvisionnement systématique ou fragmentaire : les fondations d'entreprise, notamment, sont systématiquement alimentées par les entreprises qui les ont constituées. Elles sont souvent intégrées dans la société fondatrice sur le plan du personnel, de l'administration, de l'organisation et/ou sur le plan conceptuel/stratégique. Les fondations collectrices représentent un cas à part, car leur alimentation n'est pas assurée en priorité ou exclusivement par le fondateur lui-même, mais par des tiers.

Quel est le rôle de la surveillance de la fondation ?

Les fondations d'utilité publique sont soumises à la surveillance de l'État. En instituant l'Autorité de surveillance des fondations en tant qu'instance de contrôle, le législateur a mis en place un correctif pour pallier l'absence de propriétaires des fondations habilités à les contrôler et à 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 géographique de la fondation. Les autorités communales surveillent les fondations ayant une portée locale, actives dans la commune ; ce modèle de surveillance est toutefois en recul. Les autorités cantonales, dont plusieurs se sont regroupées par voie de concordat, 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 4'500 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 des dispositions juridiques. Par ailleurs, elles conseillent les fondations et les fondateurs à leur demande et dans la mesure du possible.

Quel est le degré d'indépendance et d'autonomie d'une fondation d'utilité publique ?

Il convient de distinguer l'autonomie juridique et l'indépendance opérationnelle. Une fondation indépendante possède une personnalité juridique et bénéficie donc de l'autonomie juridique. Cependant, les fondations d'entreprise en particulier, sont toujours liées aux intérêts de l'entreprise qui souvent les finance. La question de l'indépendance réelle se pose donc régulièrement dans ce cas de figure. Lorsqu'une fondation d'entreprise est dominée par les intérêts de sa fondatrice, elle

est comparable à un département ou à un instrument de marketing de l'entreprise. Pour les fondations de 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) vont à l'encontre des intérêts objectifs de la fondation (minimisation des coûts de placements, maximisation des prestations de soutien).

Des conflits d'intérêts peuvent aussi se présenter 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 intérêts personnels.

Outre les fondations juridiquement indépendantes, il existe aussi des « fondations » juridiquement dépendantes, par exemple sous forme de fonds abrités (parfois appelés « sous-fondations » ou « fonds de fondation ») placés sous une fondation abritante. Là aussi, il existe une différence entre le statut juridique et la dépendance opérationnelle. Même si un fonds abrité n'est pas juridiquement autonome, une réglementation claire peut lui permettre d'avoir une structure lui permettant d'agir avec une indépendance opérationnelle par rapport aux tiers. Seule une fondation abritante indépendante et à l'abri des conflits d'intérêts structurels mentionnés plus haut, 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.

La notion de « fondation » n'étant pas juridiquement protégée, même des fonds abrités peuvent se faire appeler « fondation », pour autant que cela ne prête pas à confusion sur le marché. Un fonds abrité juridiquement dépendant, mais jouissant de l'indépendance opérationnelle, autrement dit une « fondation dans la fondation », constitue une alternative philanthropique efficace 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 consistant à attribuer des ressources, où la fondation se contente de réagir à des demandes qui lui sont soumises de l'extérieur. C'est pourquoi ces fondations étaient appelées autrefois « fondations d'attribution ».

Le modèle de soutien entièrement entrepreneurial revêt la forme de la fondation opérationnelle, qui assume entièrement la responsabilité de ses propres projets et programmes. Cette catégorie comprend les fondations à caractère d'entreprise, dans leur expression d'utilité publique, dont le but est par exemple de diriger une institution sociale ou culturelle (foyer pour personnes âgées, hôpital, musée, etc.), sans fournir de prestations de soutien. Entre ces deux pôles, l'un totalement passif et l'autre totalement actif, il existe un large éventail 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 publique peuvent être actives en Suisse et à l'étranger. Dans ce dernier cas, il convient d'observer la pratique des autorités fiscales cantonales relative aux fondations exonérées d'impôts. Par exemple, si une fondation est active dans la coopération au développement, elle peut engager la totalité de ses moyens disponibles à l'étranger. En revanche, certaines autorités fiscales ne permettent pas une prestation de soutien exclusivement à l'étranger pour les fondations exonérées d'impôts poursuivant d'autres buts.

Les fondations d'utilité publique ont-elles vocation à être éternelles ?

Traditionnellement, les fondations d'utilité publique 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).

Le fondateur a cependant la possibilité de prévoir dans l'acte de fondation que le conseil de fondation peut, voire doit utiliser, non seulement le rendement de la fortune, mais aussi le capital lui-même pour la mise en œuvre du but (« fondation à capital consommable »). Une fois que le capital est consommé, la fondation ne peut normalement plus atteindre son but et doit par conséquent être liquidée.

Par ailleurs, le fondateur peut prévoir dans l'acte de fondation que la fondation n'existera que pendant une durée déterminée (« fondation à terme »). Cette possibilité est de plus en plus utilisée.

Grille des fondations

La grille ci-après est conçue sous forme de « 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 et suggérer des possibilités de changement, en particulier en ce qui concerne les caractéristiques distinctives dynamiques qui ne figurent pas dans la loi.

L'approche typologique basée sur la morphologie permet d'avoir une vue d'ensemble des divers types et formes de fondations en présentant les critères de distinction avec leurs caractéristiques et leurs modalités d'application.

Alors que les caractéristiques distinctives prévues par la loi sont en principe statiques et quasiment imperméables, les autres caractéristiques permettent divers recoupements, développements, changements et combinaisons qui sont indiqués ci-dessous par les lignes de séparation en pointillés.

Les termes en italiques sont expliqués dans le glossaire des fondations.

1. Caractéristiques distinctives prévues par la loi

Type de fondation	<input type="checkbox"/> exonérée d'impôts = <i>fondation d'utilité publique</i>	<input type="checkbox"/> non exonérée d'impôts = <i>fondation d'utilité privée ou sans utilité publique ; fondation d'utilité publique qui ne remplit pas toutes les conditions d'exonération fiscale</i>		
	<input type="checkbox"/> <i>fondation donatrice</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation collectrice</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation abritante</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation d'entreprise</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation des clients de banque</i>	<input type="checkbox"/> <i>fondation de prévoyance en faveur du personnel</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation-entreprise</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation à caractère d'entreprise</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation holding</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation de famille</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation ecclésiastique ou d'Église</i> <input type="checkbox"/> <i>cryptofondation</i>		
Forme juridique				
Fondateur	<input type="checkbox"/> personne physique : « particulier(s) » suisse(s) ou étranger(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 » constituée par un (des) particulier(s)</i> <input type="checkbox"/> <i>fondation d'entreprise</i> <input type="checkbox"/> <i>d'utilité privée ou sans utilité publique</i>	<input type="checkbox"/> <i>fondation de droit public</i> : fondation d'utilité publique consignée dans la loi, constituée et alimentée par le secteur public ; p.ex. Pro Helvetia		
Statut d'autonomie	<input type="checkbox"/> fondation juridiquement indépendante <input type="checkbox"/> fondation simple <input type="checkbox"/> <i>fondation abritante</i>	<input type="checkbox"/> « <i>fondation</i> » 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>Fonds abrité</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 du district ou de la commune	<input type="checkbox"/> cantonale : au niveau cantonal ou suprarégional	<input type="checkbox"/> fédérale : au niveau national ou 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 rigoureuse des conflits d'intérêts : <input type="checkbox"/> application de directives (p.ex. composition et relève du conseil de fondation) <input type="checkbox"/> poids et contreponds systématiques					conflits d'intérêts avec risque potentiel d'ingérence : <input type="checkbox"/> <i>fondeur</i> ou ses héritiers <input type="checkbox"/> institutions étatiques, autorités (proximité politique) <input type="checkbox"/> <i>cercle des destinataires</i> , représenté au conseil de fondation <input type="checkbox"/> banque gestionnaire de fortune siégeant au conseil de fondation <input type="checkbox"/> entreprise proche de la fondation (<i>fondation d'entreprise, fondation bancaire</i>)				
Échelle	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Origine des ressources	<input type="checkbox"/> fortune propre de la fondation					<input type="checkbox"/> fortune étrangère ou acquise en externe				
	<input type="checkbox"/> capital initial <input type="checkbox"/> revenus de la gestion de fortune					<input type="checkbox"/> <i>co-fondations</i> , libéralités, dons, legs <input type="checkbox"/> collecte de fonds <input type="checkbox"/> apports économiques provenant de la vente de prestations, de droits et de produits <input type="checkbox"/> apports économiques provenant de l'exercice systématique d'une activité commerciale <input type="checkbox"/> afflux systématiques de l'extérieur (particulier, entreprise, firme, pouvoir public)				
Fonctionnement	<input type="checkbox"/> fondation attribuant des ressources : ... %			<input type="checkbox"/> fondation programmatique : ... %			<input type="checkbox"/> fondation opérationnelle : ... % <input type="checkbox"/> fondation à caractère d'entreprise			
	<input type="checkbox"/> indéterminée = <i>fondation préservant son patrimoine</i>						<input type="checkbox"/> limitée dans le temps			
Durée	<input type="checkbox"/> préservation du patrimoine juridiquement prescrite : <input type="checkbox"/> la fondation ne vit que des produits de sa fortune <input type="checkbox"/> consommation du capital interdite par l'acte de fondation ou non prévue <input type="checkbox"/> préservation de la substance <input type="checkbox"/> prélèvement sur la fortune autorisé uniquement en cas de nécessité et/ou pour une durée limitée					<input type="checkbox"/> <i>fondation à capital consommable</i> , pouvant aussi utiliser sa fortune pour son activité de soutien <input type="checkbox"/> <i>fondation à capital consommable</i> tenue d'utiliser sa fortune 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</i> dans une <i>fondation abritante</i>				

Genèse et développement du Swiss Foundation Code

Première édition 2005

Auteurs : *Philipp Egger, Karl Hofstetter, Thomas Sprecher*

La nécessité de mettre en place des « bonnes pratiques » pour le secteur suisse des fondations a été abordée 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, et que les règles existantes des organisations à but non lucratif n'étaient pas non plus applicables telles quelles aux fondations. L'hétérogénéité des contextes et des modes de fonctionnement des fondations rendait nécessairement aléatoires et inefficaces des règles valables pour tous les types de fondation.⁴

En 2004, SwissFoundations a chargé 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 des entreprises. Celles-ci ont souscrit 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 ; ce texte concis en trois langues contenait trois principes et 22 recommandations. Ce mince volume, rapidement épuisé, a dû être réimprimé et ce premier code de conduite détaillé des fondations a suscité un vif intérêt en Europe.

4 Voir chapitre Phénoménologie des fondations, p. 176 ss.

Deuxième édition 2009

Auteurs : *Philipp Egger, Martin Janssen, Thomas Sprecher*

Lors de l'élaboration de la première édition, il était déjà prévu que le Swiss Foundation Code serait ultérieurement enrichi d'un commentaire, destiné à consolider ses principes et ses recommandations par un rapport explicatif motivé et pratique. Ce commentaire, muni de notes marginales, a été rédigé durant les années 2007/2008. Il dégage des pistes d'action pour des situations, questions et problèmes de nature concrète. Tout comme le Code lui-même, son commentaire s'adressait en premier lieu au fondateur, au conseil de fondation et aux autres personnes travaillant pour la fondation. Plus tard, il s'est avéré que les autorités de surveillance, le fisc et les tribunaux s'inspiraient eux aussi du Code et de son commentaire dans leur pratique.

À l'occasion de l'élaboration du commentaire, le Code a été révisé, partiellement modifié et étendu de 22 à 26 recommandations. La deuxième édition a également fait l'objet d'une consultation ciblée, qui a donné lieu à de nombreuses observations. Les compléments et précisions ont notamment porté sur les recommandations dans le domaine des finances. 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 exigences principales.

La deuxième édition du Swiss Foundation Code a été publiée sur le site internet de SwissFoundations en allemand, français et anglais.

Troisième édition 2015

Auteurs : *Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Thomas Sprecher*

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 s'étaient révélées dépassées, alors que pour d'autres au contraire, la pratique exigeait plus d'exhaustivité. À la lu-

mière des évolutions récentes, c'est la partie consacrée aux finances qui a été totalement révisée et étoffée.

La troisième édition mettait l'accent sur le fait que la gestion de fortune est une partie essentielle 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 a été reformulée. Le Swiss Foundation Code a davantage précisé ce qu'il fallait entendre par investissements axés sur le but et par investissements durables – deux notions à ne pas confondre. Les fondations ne peuvent pas se permettre de se désintéresser de la question de l'acquisition des ressources qu'elles mettent au service de leur activité de soutien. La procédure de gestion de fortune, la détermination de la stratégie de placement, la mise en œuvre de l'allocation des actifs et l'organisation des placements ont été les autres points essentiels de cette révision. Celle-ci a également souligné que la gestion de fortune devait se faire selon les conditions de concurrence.

Quatrième édition 2021

Auteurs : *Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Thomas Sprecher*

Pour la quatrième édition, le Swiss Foundation Code a à nouveau été entièrement revu.

Une fois de plus, un groupe de travail dirigé par Lukas von Orelli a soutenu l'équipe d'auteurs dans le domaine de la gestion des actifs. Des auditions ont eu lieu avec des experts du domaine des fondations et des représentants des autorités - quatre au total à Zurich, Genève et Bâle. Le texte révisé a finalement été envoyé à nouveau pour consultation.

L'équipe de rédaction a toujours veillé à ce que le volume du Code reste raisonnable. Les trois principes ont été complétés par un quatrième. D'autre part, la recommandation 29 a pu être abrogée et intégrée à d'autres recommandations. En outre, il y a eu de nombreux allègements, suppressions et affinements linguistiques.

Les personnes suivantes ont participé à la création de la quatrième édition - en tant que membres du groupe de travail sur les finances, participants aux auditions, contributeurs au processus de consultation et à la gestion du projet à travers SwissFoundations :

- Cyril **Alther**: Geschäftsführer und Präsident, sahee foundation
-
- Monique **Bär**: Präsidentin, arcas foundation
-
- Pio **Baltisberger**: Leiter Abteilung Finanzen, Christoph Merian Stiftung
-
- Ute **Bölle**: Juristische Sekretärin, Kantonales Steueramt Zürich
-
- Delphine **Bottge**: Attorney at Law and Founding Partner, Purpose Lawyers
-
- Nicolas **Bracher**: Dr. iur. LL.M. Rechtsanwalt; Geschäftsführer, Béatrice Ederer-Weber Stiftung
-
- Evelyn S. **Braun**: Stiftungsrätin, Fondation des Fondateurs
-
- Hans **Brunhart**: Gründungsmitglied, Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger stiftungen und trusts (VLGST)
-
- Paul **Castle**: Head of Communications, Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft
-
- Thomas **Dietschweiler**: Präsident, Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung
-
- Beate **Eckhardt**: Geschäftsführerin Eckhardt consulting
-
- Markus **Fivian**: Head of Finance, NSF Services Trust reg.
-
- Aline **Freiburghaus**: Directrice romande, SwissFoundations
-
- Claire **Galloni d'Istria**: PhD, Directrice, Fondation Salvia
-
- François **Geinoz**: Président, proFonds
-
- Laetitia **Gill**: Directrice Executive, Centre en philanthropie de l'Université de Genève
-
- Sabrina **Grassi**: Directrice générale, Swiss Philanthropy Foundation
-
- Katharina **Guggi**: Kommunikation & Digitale Strategie, SwissFoundations
-
- Jasmin **Guggisberg**: Junior Projekt Managerin, SwissFoundations
-
- Janine **Händel**: Geschäftsführerin, Roger Federer Foundation
-
- Mohamed **Handous**: Juriste, Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance, Canton de Genève
-
- Hans Rainer **Künzle**: Prof. Dr. oec. Rechtsanwalt; Stiftungsratspräsident, Green Leaves Education Foundation
-
- Thorsten **Kleibold**: Dr.; Mitglied der Geschäftsleitung, Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand (EXPERTsuisse AG)
-
- Ivo **Knöpfel**: Dr. Sc. Techn.; Direktor, Terra 21 Foundation
-
- Julia **Maier**: Geschäftsführerin, Thomi-Hopf-Stiftung
-

Claude **Monnet**: Président, Fondation Jean-Jacques et Felicia Lopez-Loreta pour l'Excellence Académique

Daniela **Mühlenberg-Schmitz**: Prof. Dr.; Forschungsfeldleiterin Innovation & Accounting/Auditing, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Guido **Münzel**: Geschäftsleiter, Stanley Thomas Johnson Stiftung

Andreas **Müller**: Dr.; Inhaber und Geschäftsführer, Stiftungspraxis GmbH

Luzius **Neubert**: Dr. oec. publ.; Partner, investment consulting & investment controlling (PPCmetrics AG)

Vincent **Pfammatter**: Avocat, associé, sigma legal

Loïc **Pfister**: Dr. iur.; Avocat, associé, LPPV Avocats

Caroline **Piraud**: Philanthropy Advisor, Julius Bär Stiftung

Silvester **Popescu-Willigmann**: Publizist und Dozent

Urs **Schnell**: Geschäftsführer, FONDATION SUISA

Benno **Schubiger**: Dr. phil.; Gründer und Partner, SCHUBIGER arts 'n' funds

Karin **Schuhmacher**: Chief Operating Officer, Fondation Botnar

Simon **Sommer**: Co-CEO, Jacobs Foundation

Stefan **Sonderegger**: Prof. Dr.; Präsident, Steinegg Stiftung

Bettina **Stefanini**: Stiftungsratspräsidentin, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte

Kristian **Tersar**: Dr.; Executive Director, Osteology Foundation

Roger **Tinner**: Geschäftsführer, Swissfundraising

Pascale **Vonmont**: Dr.; Geschäftsführerin, Gebert Rüt Stiftung

Lukas **von Orelli**: Dr.; Geschäftsführer, Velux Stiftung; Präsident SwissFoundations

Barbara **von Werra**: Geschäftsführerin, Walder Stiftung

Monika **Wirth**: Geschäftsführerin, Sophie und Karl Binding Stiftung

Julie **Wynne**: Attorney at Law; Partner at FRORIEP Swiss Lawyers

Stephan **Zacke**: Geschäftsführer, Avina Stiftung Stephan Schmidheiny

Wendelin **Zellmayer**: Foundations Director and CEO, Rising Tide GmbH

Daniel **Zöbeli**: Prof. Dr.; Direktor Forschung und Leiter des Instituts für Management und Innovation, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Réception du Swiss Foundation Code⁵

Le Swiss Foundation Code a été publié en 2005 ; il a été révisé et enrichi d'un commentaire, une première fois, en 2009. Après une « 3e édition » encore plus étendue en 2015, il est désormais disponible dans une version 2021 encore optimisée. L'accueil réservé au Swiss Foundation Code par les milieux scientifiques et les praticiens a fait l'objet d'une étude détaillée d'éminents juristes, le professeur Dominique Jakob et M. Matthias Uhl. Les résultats de cette étude sont repris ci-dessous.

Aujourd'hui, le Swiss Foundation Code est considéré comme le principal Code de gouvernance des OBNL (*Non-profit Governance Code*) en 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 ; il offre un outil d'aide à la décision de leurs instances dirigeantes tout en les incitant à une « bonne gestion de la fondation ». Son cadre réglementaire institutionnel mise sur les bonnes pratiques et donc sur l'autorégulation volontaire des acteurs. Ses « recommandations » traitent de la constitution, de la conduite, du soutien et des finances tout en constituant une compilation systématique relative à la transparence, à l'équilibre des pouvoirs et à l'efficacité. Le Code vise ainsi à standardiser la gouvernance des OBNL (*Non-profit Governance*) sous 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 cadre rigide. Par conséquent, le Code et son commentaire, bien que reposant sur le droit en vigueur, doivent être considérés de préférence comme un instrument interdisciplinaire plutôt que comme un outil juridique contraignant. Le Code n'a donc pas valeur de loi. Mais là où la loi présente une lacune, il peut contribuer à la combler, car ses recommandations reflètent les pratiques éprouvées de bonne gouvernance (*Good Governance*) et constituent des lignes directrices pour définir les devoirs des personnes impliquées dans la fondation.

5 Dominique Jakob/Matthias Uhl, *Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen*, AJP/PJA 2/2015, p. 279 – 292. Cet article repose sur la version imprimée du Swiss Foundation Code 2015 et a été actualisé pour le Swiss Foundation Code 2021.

L'expérience montre que le caractère de recommandation du Swiss Foundation Code répond aux nombreux besoins du secteur des fondations en matière de liberté de manœuvre tout en constituant, pour les instances dirigeantes, un guide utile pour une conduite moderne de la fondation. En complément des prescriptions légales et dogmatiques du droit des fondations, le respect du Swiss Foundation Code permet une gestion et une gouvernance de la fondation (*Foundation Governance*) fondamentalement conformes aux règles, mais aussi pratiques et flexibles.

On peut ainsi affirmer que dans la pratique des fondations, le Code semble désormais bien implanté. Même si une décision publiée de l'Autorité zurichoise de surveillance stipule qu'il ne faut pas accorder au Code une importance déterminante, il ressort tout de même clairement que les recommandations du Code sont prises au sérieux en tant que base d'argumentation. La pratique des tribunaux en témoigne également. Dans sa jurisprudence, le Tribunal administratif fédéral a invoqué le Swiss Foundation Code à plusieurs reprises comme référence pour certaines déclarations relatives à la manière de procéder pour constituer 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 à la doctrine. Dans la jurisprudence cantonale, relevons un arrêt de la Cour de justice de Genève datant de 2018, qui s'appuie sur les définitions du Swiss Foundation Code 2015 pour déterminer la responsabilité du conseil de fondation pour la gestion du patrimoine de la fondation et les normes correspondantes. 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 Swiss Foundation Code ; cette jurisprudence remarquable a été approuvée par divers auteurs et confirmée par la Cour constitutionnelle (*Staatsgerichtshof*). En 2016, la Cour suprême (*oberster Gerichtshof*) a une nouvelle fois eu recours à la recommandation 11 pour déterminer les critères d'un conflit d'intérêts.

Enfin, il faut signaler que le Code a également joué un rôle dans la pratique des initiatives parlementaires : dans le cadre de l'interpellation « Statuts des membres de conseils de fondation » (12.4063), le Conseil fédéral s'est référé à la recommandation 7 du Swiss Foundation Code. Au sujet de la question controversée de la rémunération des membres du conseil de fondation, le Conseil fédéral a pris au bond la balle lancée par le Swiss Foundation Code en reconnaissant que,

« selon les circonstances, un professionnalisme rémunéré est préférable à un amateurisme bénévole ». 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 « des règles plus détaillées sur l'organisation des fondations, l'amélioration du gouvernement d'entreprise doit se faire avant tout par la voie de l'autorégulation » en mentionnant, à titre d'exemple, le Swiss Foundation Code 2009. De même, l'initiative parlementaire « Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les fondations » (14.470) fait référence au Swiss Foundation Code pour justifier la nécessité d'une rémunération appropriée pour les membres d'organes compétents.

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 dans son ensemble et/ou certaines de ses recommandations sont cités 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, on trouve dans la quatrième catégorie une pléthore de publications faisant référence à l'existence du Swiss Foundation Code et à son importance sur les questions d'autorégulation, sans toutefois entrer dans les détails de son contenu ou de ses effets. Dans l'ensemble, on constate que le Code contribue à de multiples égards à la connaissance scientifique, notamment dès lors qu'on peut en déduire des recommandations concrètes pour la pratique. Ainsi, la boucle est bouclée, et il y a lieu de convenir que dans les discussions scientifiques (juridiques), le Code est une source de référence à la fois pratique et académique, jouissant d'une grande légitimité.

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. Certes, il est signalé que cela se fait encore de façon relativement « sélective » pour l'instant, c'est-à-dire en consultant ponctuellement une recommandation. Néanmoins, certaines fondations vont jusqu'à intégrer le respect du Swiss Foundation Code dans leurs statuts, ce qui doit bien entendu se faire dans les limites et les formes juridiquement admissibles.

Plus généralement, en considérant son contenu, on peut distinguer trois plans principaux sur lesquels le Swiss Foundation Code est accepté comme une base de référence dans le secteur. Le premier est

celui de 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, le troisième est centré sur la recommandation 21 relative à la stratégie de placement des fondations – sujet appelé à prendre une importance grandissante, ne serait-ce que parce que des formes modernes de soutien, telles que *Venture Philanthropy*, *Impact Investments*, *Mission Based Investments* ou investissements responsables et durables (*Sustainable and Responsible Investments*) deviennent de plus en plus répandues dans le monde des fondations.

Globalement, l'accueil réservé au Code aux différents niveaux étudiés (de même que les quelques critiques émises à son égard ou à l'égard de certaines de ses règles) démontre que le Swiss Foundation Code est d'ores et déjà une référence dans la science et la pratique. Dans l'optique des progrès de la gouvernance des fondations en Suisse ainsi que des autres codes nationaux et internationaux, la conception du Swiss Foundation Code mérite d'être saluée comme une œuvre de pionnier majeure. On peut ainsi affirmer, quinze ans après sa première publication, que le Code est en bonne voie de devenir une référence centrale pour les différents acteurs du secteur des OBNL. Dès aujourd'hui, il offre une contribution précieuse au renforcement de la bonne gouvernance dans le monde des fondations.

Les codes de gouvernance des fondations en comparaison internationale

La Suisse n'est pas le seul pays où des efforts sont déployés pour améliorer la gouvernance des fondations. Au niveau international, plusieurs organisations ont élaboré des codes semblables. Le tableau ci-dessous en illustre une sélection qui ne prétend pas à l'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 la plus récente 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 cœur du code. Les pages de titre, de table des matières, de glossaires, etc. ne sont pas prises 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* » dont la version actuelle date de 2014. Le code contient 4 principes et une série de fondamentaux et de 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, assortis de fondamentaux et de 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 (2019) , 20 principes dans 3 domaines thématiques, 26 pages www.stiftungen.org
		Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (2012) , 7 domaines thématiques, 5 pages www.stiftungen.org
Autriche	Verband Österreichische Privatstiftungen (1997)	www.stiftungsverband.at
	Verband für gemeinnütziges Stiften (2020)	Achtung, Stiftung! (2020) 14 recommandations, 124 pages www.gemeinnuetzig-stiften.at
Belgique	Réseau Belge de Fondations (2004) (depuis 09.02.2017 Fédération Belge des Fondations Philanthropiques)	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 et 10 principes, 1 page www.dfbulgaria.org
Espagne	Asociación Española de Fundaciones (2003)	Código de Buen Gobierno AEF (2009), 40 articles et 9 principes, 23 pages www.fundaciones.org
		Principios (2008), directives dans 9 domaines thématiques, 8 pages www.fundaciones.org

Finlande	Council of Finnish Foundations COFF (1970)	Best Practice for Foundations (2006), directives relatives à 6 domaines thématiques, 7 pages www.saatiopalvelu.fi
France	Centre Français des Fonds et Fondations (2002)	Statuts approuvés lors de l'assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2015 , 19 articles www.centre-francais-fondations.org
Grande-Bretagne	Association of Charitable Foundations (2005)	Drivers and Principles of Good Impact Practice (2013), 4 moteurs et 4 principes, 5 pages www.acf.org.uk
		Good Practice Guide for Corporate Foundations (2016) , 69 pages www.acf.org.uk
	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)	Carta delle Fondazioni (2012) 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 critères d'adhésion, 6 recommandations, 4 pages www.verenigingvanfondsen.nl
Pologne	Polish Donors Forum (2004)	Standards of Operation (Donors Forum Standards), 6 normes, 1 page www.forumdarczynow.pl
	Academy for the Development of Philanthropy (1998)	Standards of Operation of a Polish Local Philanthropic Organisation (2003), 28 normes, 1 page www.filanropia.org.pl
Portugal	Centro Português de Fundações (1993)	Código de Boas Práticas de Fundações (2009), valeurs et 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 dans 2 domaines thématiques, 1 page www.donorsforum.ru
Slovaquie	Slovak Donors' Forum (2000)	Donor's Code of Ethics (2005), 4 valeurs fondamentales et 10 principes, 2 pages www.donorsforum.sk
	Association of Slovak Community Foundations (2003)	Standards for Community Foundations in Slovakia (2008), 36 directives dans 7 domaines thématiques, 3 pages www.asociaciakns.sk
Suisse	SwissFoundations (2001)	Swiss Foundation Code (2021), 4 principes, 28 recommandations www.swissfoundations.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 dans 3 domaines thématiques, 6 pages Standards Program for Canada's Charities and Nonprofits (2012), 5 domaines thématiques, 73 normes, 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 et instructions d'action dans 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 assortis de recommandations d'actions, 25 pages www.mcf.org
New York	Philanthropy New York (1979)	Principles for Good Governance and Ethical Practices , 33 principes assortis d'explications détaillées dans 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 d'action dans 2 domaines, 3 pages www.philanthropy.org.au
Brésil	Group of Institutes, Foundations and Enterprises (1995)	Code of Ethics , 20 directives, 1 page www.gife.org.br
Chine	NPO Information Center & China Youth Development (2008)	China's Public Welfare NPO Guidelines for Self-Regulation , 9 chapitres
		Foundation Transparency Index online , 60 indicateurs subdivisés 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., 3. Aufl. Zürich: Orell Füssli 2016.

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., 3. Aufl., Zürich u. a.: Schulthess 2016.

Grüniger, 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.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Böhler und Dominique Jakob, 2. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2017.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 80–89a, 335, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch I. Art.1–456 ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 6. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2018.

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 Böhler und Dominique Jakob, 2. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2018.

Künzle, Hans Rainer, Kommentar zu Art. 493, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Erbrecht. Art. 457–640 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 3. Aufl., Zürich u. a.: Schulthess 2016.

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. 80–89bis ZGB, Bern: Stämpfli 1975, Nachdruck 1981.

Riemer, Hans Michael, Stämpfli Handkommentar. Vereins- und Stiftungsrecht (Art. 60–89bis 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., 3. Aufl., Zürich: Orell Füssli 2016.

Veiz, Parisima, Kommentar zu Art. 80–89bis, 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 Recherche und Praxis, Bâle [depuis 2010 ; depuis 2011 conjointement avec Beate Eckhardt et Dominique Jakob, depuis 2021 conjointement avec Katharina Guggi, Julia Jakob et Dominique Jakob].

Grüniger, Harold, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich, successio, Zeitschrift für Erbrecht [depuis 2007].

Jakob, Dominique u. a., Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen [depuis 2007], Buchreihe njus.ch, Bern: Stämpfli [depuis 2008].

Jakob, Dominique, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) [depuis 2008].

Gouvernance des fondations

Bethmann, Steffen/**von Schnurbein**, Georg/**Studer**, Sibylle, Governance Systems of Grant-making Foundations, in: Voluntary Sector Review, Vol. 5, Nr. 1, 2014, p. 75–95.

Egger, Philipp, Der Swiss Foundation Code 2015 – Entwicklungsgeschichte einer Selbstregulation, in: Stiftung & Sponsoring 5/2015.

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, p. 645–670.

Hofstetter, Karl, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014. Grundlagenbericht zur Revision, im Auftrag v. economiesuisse, Zürich 2014.

Jakob, Dominique/**Uhl**, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 2/2015, p. 279–292.

Jakob, Dominique, Foundation Governance – ein vergleichender Überblick über den deutschsprachigen Raum, in: Audit Committee Quarterly IV/2015, p. 13 ss.

Jakob, Dominique/**Uhl**, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis 2/2015, p. 279 ss.

Jakob, Dominique/**Studen**, Goran, Privatautonomie und Governance – Das liechtensteinische Stiftungsrecht als gelungenes Modell einer freiheitlichen Foundation Governance?, in: Stiftung & Sponsoring, Sonderausgabe 2015, p. 34s.

Jakob, Dominique, Freiheit durch Governance – Die Zukunft des Stiftungsrechts aus rechtsvergleichender Perspektive, in: Autonomie im Recht – Gegenwartsdebatten über einen rechtlichen Grundbegriff, hrsg. v. Christian Bumke und Anne Röthel, Tübingen: Mohr Siebeck 2017, p. 225 ss.

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, p. 511–541.

Meder, Stephan, Ungeschriebenes «Recht» im transnationalen Raum am Beispiel der Corporate Governance Verhaltenskodices. Stand und Perspektiven, in: Transnatio-

nales Recht. Stand und Perspektiven, hrsg. v. Graf-Peter Calliess, Tübingen: Mohr Siebeck 2014, p. 257–276.

Meyer, Michael/Maier, Florentine, Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, p. 9–21.

Riemer, Hans Michael, Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 22/2006, p. 513–516.

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, p. 121–150.

Schurr, Francesco A., Die Foundation Governance als Schlüsselement im Wettbewerb der Stiftungsrechtsordnungen, in: Die Privatstiftung (PSR) 2/2010, p. 64–72.

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, p. 815–828.

Sprecher, Thomas, Switzerland: the Swiss Foundation Code 2009 – from corporate governance to foundation governance, in: Trusts & Trustees 6/2010, p. 523–532.

Sprecher, Thomas, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: Jusletter v. 27.4.2010.

Studen, Goran, Swiss Foundation Code: blessing or curse?, Trusts & Trustees 6/2017, p. 709 ss.

Studen, Goran, Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser? Präventive Aufsichtselemente als Ausdruck moderner Foundation Governance, in: Prävention und freiheitliche Rechtsordnung, hrsg. v. Anna Coninx et al., Zürich: Dike 2017, p. 227 ss.

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/Stöckli, Sabrina, Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz. Eine komparative Inhaltsanalyse, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 6/2010, p. 495–511.

von Schnurbein, Georg/Fritz, Tizian, Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 1/2012, p. 61–75.

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, p. 1–15.

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 Organizations, hrsg. v. Luca Gnan et al., Studies in Public and Non-Profit Governance, Bd. 1, Bingley: Emerald Group Publishing 2013, p. 179–202.

Autres sources

Arter, Oliver/Cincelli, Roman, Die Aufsicht über Stiftungen durch die Eidgenössische Stiftungsaufsicht – Grundlagen und Revisionsvorhaben, in: Jusletter du 12 juin 2017.

Arter, Oliver, Wer soll den Stiftungsrat meiner philanthropischen Stiftung wählen?, in: Expert Focus 6–7/2018, p. 464 ss.

Baddeley, Margareta, L'utilisation des fondations à des fins successorales, in: Journée de droit successoral, éd. Paul-Henri Steinauer et al., Bern: Stämpfli 2017, p. 73 ss.

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 du 9.8.2010.

Baumann Lorant, Roman, Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen. Revolution oder Evolution?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2014, p. 883–889.

Baumann Lorant, Roman, Sollen Stiftungsräte eine Versicherung abschliessen?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, p. 17–18.

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, p. 113–122.

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, p. 209–214.

Degen, Christoph, Die Änderung des Stiftungszwecks auf Antrag des Stifters nach Art. 86a ZGB, in: Zeitschrift für das Recht der Nonprofit Organisationen (npOR) 2/2018, p. 58 ss.

Eberle, Reto, «Tue Gutes und berichte darüber» oder wie durch (freiwillige) Transparenz Vertrauen geschaffen werden kann, 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, p. 57–66.

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, p. 626–629.

Eberle, Reto/Schmitz, Daniela, Swiss GAAP FER 21, Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Zürich: SKV 2017.

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, p. 14–15.

Eckhardt, Beate/Sprecher, Thomas (Hrsg.), Beste Stiftungsratspraxis. Welche Aufsicht haben und welche brauchen wir? Zürich: Schulthess 2019.

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, p. 181–192.

Fritz, 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, p. 161–171.

Fritz, Tizian M./von Schnurbein, Georg, Beyond Socially Responsible Investing: Effects of Mission-driven Portfolio Selection, in: Sustainability, 2019, 11 (23), p. 6812.

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, p. 149–160.

Gehring, Theresa/von Schnurbein, Georg, Die philanthropische Infrastruktur der Schweiz für eine nachhaltige Entwicklung, in: Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit, hrsg. v. Ludwig Theuvsen et al., Wiesbaden: Springer Gabler 2017, p. 245–254.

Gehring, Theresa, Corporate Foundations in der Schweiz. Bilanz und Neuentwicklung, in: Stiftung & Sponsoring 4/2018, p. 16 s.

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, p. 61–69.

Giger, Claudio, Gemeinnützige Organisationen (NPO) – Von der ESTV-Praxis via Bundesgericht zur Teilrevision MWSTG, in: Expert Focus 11/2016, p. 881 ss.

Grüniger, Harold, Unternehmensstiftung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht V, hrsg. v. Peter V. Kunz et al., Bern: Stämpfli 2010, p. 19–43.

Grüniger, 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, p. 37–73.

Gubler, Simon L., Der Interessenkonflikt im Stiftungsrat, Zürcher Studien zum Privatrecht 285, Zürich: Schulthess 2018.

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, p. 149–179.

Herzog, Michael, Gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen. Erfahrungen aus der Einführung von Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 5/2008, p. 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, p. 419–425.

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.

Jakob, Dominique, Schutz der Stiftung. Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen, Habil., Jus Privatum, Beiträge zum Privatrecht, Bd. 111, 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, p. 53–67; gekürzt: Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective, in: successio, Zeitschrift für Erbrecht 1/2013, p. 82–84; sowie: Vom Stiftungszweck zur Anlagestrategie. Stiftungsrechtliche Überlegungen zu nachhaltigen und verantwortlichen Investitionen von Stiftungen, in: Stiftung & Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2012, p. 26–28.

Jakob, Dominique/von Schnurbein, Georg/Studen, Goran, Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz errichten und führen – Ein praktischer Leitfaden, Zürich 2016.

Jakob, Dominique, Stiftungsartige Erscheinungsformen im Ausland – Rechtsvergleichender Überblick, in: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 5, hrsg. v. Volker Beuthien et al., 4. Aufl. München: C.H. Beck 2016, p. 1781 ss.

Jakob, Dominique, Das Stiftungsrecht der Schweiz – Neue Wege zwischen Privatautonomie und Governance, in: Stärkung des Stiftungswesens, Verhandlungen der Fachgruppe für vergleichendes Handels- und Wirtschaftsrecht anlässlich der 35. Tagung für Rechtsvergleichung vom 10. bis 12. September 2015 in Bayreuth, hrsg. v. Peter Jung, Tübingen: Mohr Siebeck 2017.

Jakob, Dominique, Draft revision of Swiss inheritance law: impact on estate planning via foundations and trusts, in: Trusts & Trustees 6/2017, p. 705 ss.

Jakob, Dominique (Hrsg.), Universum Stiftung, Tagungsband zum 4. Zürcher Stiftungsrechtstag, Basel: Helbing Lichtenhahn 2017.

Janssen, Martin, Tips fürs Anlegen, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, p. 36–37.

Jurius, Keine Besteuerung von juristischen Personen mit ideellen Zwecken, in: Jusletter du 16.6.2014.

Kipfer-Berger, Jonas/von Schnurbein, Georg, Praktische Probleme der Bestellung des Stiftungsrats, in: *ExpertFokus*, Nr. 12, 2019, p. 92–94.

Knöpfel, Ivo, Impact Investments für Stiftungen – mehr als nur eine Modeerscheinung?, in: *Der Schweizer Stiftungsreport 2012*, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 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, p. 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, p. 175–187.

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, p. 15–33.

Lichtsteiner, Hans/Lutz, Vanessa, Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten in der Schweiz, VMI Forschungsreihe, Bd. 4, Fribourg 2008.

Lideikyte Huner, Giedre, Philanthropy and taxation, in: *Expert Focus 3/2018*, p. 209 ss.

Maute, Wolfgang, Besteuerung von grenzüberschreitenden Stiftungsratsvergütungen – Unter besonderer Berücksichtigung der Schweiz und von Liechtenstein, *Steuer Revue (StR)* 2017, p. 356 ss.

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, p. 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, p. 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, p. 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, p. 81–104.

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, Sollen Stiftungsräte honoriert werden?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2012, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 2012, p. 35–36.

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 2013, p. 5–8.

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, p. 23–43.

Opel, Andrea, Zeit für Veränderung im schweizerischen Gemeinnützigkeitssteuerrecht, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 6/2017, p. 240 ss.

Pfister, Loïc, La fondation, Genf/Zürich/Basel: Schulthess 2017.

Pietropaolo, Raffaello S./Giesbrecht, Nicole, Sind Non-Profit-Organisationen unternehmerisch tätig? Oder doch nicht?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, p. 235–239.

Piko, Rita, Compliance bei Non-Profit-Organisationen – Teil 1, in: Compliance Berater (CB) 7/2018, p. 221 ss.

Piko, Rita, Compliance bei Non-Profit-Organisationen – Teil 2, in: Compliance Berater (CB) 8/2018, p. 262 ss.

Piotet, Denis, L'évolution du droit fiscal étranger vers la «transparence» peut-elle justifier la dissolution et la liquidation d'une fondation de famille conforme au droit suisse ? in: Not@lex – Revue de droit privé et fiscal du patrimoine 4/2015, p. 85 ss.

Prevas AG (Hrsg.): Wegweiser für Stiftungsräte – Eine Überlebenshilfe im Alltag der beruflichen Vorsorge, Bern: Stämpfli 2015.

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 2011, p. 35–55.

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.

Riemer, Hans Michael, GAFI-Umsetzung: Pflicht zur Eintragung ins Handelsregister auch für kirchliche Stiftungen und Familienstiftungen, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 1/2016, p. 70 ss.

Riemer, Hans Michael/Riemer-Kafka, Gabriela/Bloch-Riemer, Ruth, Die Entschädigung des Stiftungsrats im Privat-, Sozialversicherungs- und Steuerrecht, in: Brücken bauen, Festschrift für Thomas Koller, hrsg. v. Susan Emmenegger et al., Bern: Stämpfli 2018, p. 795 ss.

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.

Roza, Lonneke/Bethmann, Steffen/Meijs, Lucas/Von Schnurbein, Georg (Hrsg.), Handbook on Corporate Foundations, Berlin u.a.: Springer 2019.

Schaefers, Kevin, Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftliches Beratungskonzept, Diss., St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 46, Bern: Haupt 2014.

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.

Schmitz, Daniela/**Eberle**, Reto, Ordentliche Revision bei Nonprofit-Organisationen – Regel- oder Ausnahmefall?, in: Expert Focus 6–7/2016, p. 414 ss.

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, p. 137–158.

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, p. 87–94.

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, p. 75–81.

Sprecher, Thomas, Die Verbrauchsstiftung und andere Möglichkeiten der Stiftungsgestaltung, in: Jusletter du 31.5.2010.

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, p. 191–208.

Sprecher, Thomas, How foundations can achieve more with their money, in: Trusts & Trustees 6/2012, p. 491–495.

Sprecher, Thomas, Zur steuerlichen Behandlung von neuen Förder- und Finanzierungsmodellen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2013, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 8, Basel 2013, p. 19–23.

Sprecher, Thomas, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 18/2010, p. 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, p. 127–148.

Sprecher, Thomas, Verantwortliche Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 111 (2015) Nr. 9, p. 221–228.

Sprecher, Thomas, Zweckbezogene und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 111 (2015) Nr. 10, p. 249–262.

Sprecher, Thomas, Vermögensbewirtschaftung durch Schweizer Stiftungen, in: Handbuch der Vermögensverwaltung in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein, hrsg. v. Frank A. Schäfer et al., 2. Aufl. München: C.H. Beck 2016, p. 700–719.

Sprecher, Thomas, Stiftungsrecht – in a nutshell, Zürich/St. Gallen: Dike 2017.

Sprecher, Thomas, Der Stifter im Erbrecht – der Erblasser im Stiftungsrecht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 114, Nr. 23, 2018, p. 541 ss.

Sprecher, Thomas, Die Verbrauchsstiftung – Grundlagen, Formen, Wirkungen, in: Jusletter, 15.6.2020.

Sprecher, Thomas/**von Salis-Lütolf**, Ulysses, Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess 1999.

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.

Studen, Goran/**Geinoz**, François, Zweckgebundene Mittel und stiftungsartige Vermögensbindungen, in: Expert Focus 4/2018, p. 272 ss.

Uhl, Matthias, Kooperation im Stiftungsrecht, Diss. Basel: Helbing Lichtenhahn 2016.

Vež, 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.

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, p. 125–151.

von Orelli, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, Diss. Basel: Helbing & Lichtenhahn 2019.

von Schnurbein, Georg, Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, p. 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, p. 79–89.

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, p. 19–31.

von Schnurbein, Georg, Spezialthema: Kleine Stiftungen und ihre spezifischen Anforderungen. Zehn Thesen zur Wirksamkeit von kleinen Stiftungen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, p. 31–33.

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, p. 58–59.

von Schnurbein, Georg/**Timmer**, Karsten, Die Förderstiftung. Strategie – Führung – Management, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 7, 2. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2015.

von Schnurbein, Georg/**Kipfer**, Jonas, Die Zweckänderung bei Stiftungen nach Art. 86a ZGB, in: Successio, Nr. 2/2017, p. 187–201.

von Schnurbein, Georg/**Perez**, Marybel, Foundations in Switzerland: between the American and the German Cases, in: American Behavioural Scientists, 2018, 62 (13), p. 1919 ss.

Vysozil, Wilfried/**Sensburg**, Ulla, Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und gemeinnützigem Tun, in: Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2010, p. 151–165.

Wyser, Raphael, Evaluation von Förderprojekten. Governance-Analyse einer spezifischen Evaluationssituation unter Anwendung der Prinzipal-Agenten- und der Vertrauens- theorie, Hamburg 2016.

Zeiter, Alexandra, Die Erb- stiftung (Art. 493 ZGB), Diss., Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz, Bd. 203, Fribourg: Universitäts- verlag Freiburg Schweiz 2001.

Zihler, Florian, Zulässigkeit von Holdingstiftungen aus der Sicht der Handelsregister- behörden, in: Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handels- registerrecht (REPRAX) 2018, p. 69 ss.

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, p. 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, p. 9–18.

Zöbeli, Daniel/**von Schnurbein**, Georg, Mandate richtig vergeben: Wie Stiftungen Interessenkonflikte vermeiden können, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, p. 42–43.

Glossaire des fondations

→ Renvoi à une autre notion du Glossaire des fondations

↔ Renvoi à des notions apparentées qui ne sont pas définies.

Acte de fondation	Dans l'acte de fondation, le → <i>fondateur</i> fixe le → <i>but de la fondation</i> et détermine le → <i>patrimoine</i> qu'il lui affecte. Afin de conserver à la fondation sa capacité de développement et de ménager une certaine liberté au → <i>conseil de fondation</i> , 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 → <i>règlements de la fondation</i> ou dans des → <i>directives de la fondation</i> .
Activité opérationnelle de la fondation	Soutien actif à des projets dans lesquels la fondation est elle-même engagée, à la différence d'un soutien réactif où la fondation soutient des projets externes. Parfois, la notion s'applique exclusivement aux projets menés en propre par la fondation (→ <i>fondation opérationnelle</i>). Toutefois, la transition entre réactif et actif est souple, les coûts de préparation et de suivi en interne constituant également des activités opérationnelles de la fondation. La notion est donc appliquée aux activités internes suivantes : direction et accompagnement de projets (concernant le contenu et/ou la gestion de projet), <i>controlling</i> de projets (vérification des dispositions contractuelles), <i>monitoring</i> de projets (accompagnement et surveillance de projets par des externes avec une composante d'évaluation), réseautage (mise en réseau de projets entre eux et/ou avec d'autres initiatives).
Affectation	Engagement pris par le → <i>fondateur</i> de transférer un patrimoine à une fondation nouvellement constituée. Après la constitution, ce patrimoine forme le → <i>patrimoine de la fondation</i> et devient propriété de celle-ci. Le patrimoine de la fondation provient en principe des biens du fondateur ; mais il peut également provenir des biens d'un tiers.
Allocation d'actifs	↔ <i>Asset Allocation</i> Désigne l'investissement individuel choisi.
Analyse coût-bénéfice	Tentative d'évaluer en valeur monétaire les impacts positifs et négatifs (→ <i>Outcome</i>) de l'éventail des prestations des fondations sur l'environnement sociétal (effets externes), en plus des coûts et des revenus microéconomiques enregistrés.
Asset Allocation	→ <i>Allocation d'actifs</i> , placement de fortune
Asset-class	→ <i>Catégories de placement</i>
Autoévaluation	Évaluation, autonome ou dirigée, de la performance d'une entité menée par l'entité elle-même en fonction d'objectifs et de critères clairement établis. Elle revêt une importance particulière dans les organes sans instance supérieure de contrôle interne (→ <i>conseil de fondation</i>), mais aussi pour apprécier la performance d'ensemble de la fondation.
Autorégulation	En émettant des recommandations concernant le comportement à adopter pour une bonne → <i>gouvernance de fondation</i> , → <i>SwissFoundations</i> privilégie le principe de la responsabilité personnelle. L'autorégulation peut prévenir la réglementation par le législateur.

Autorité de surveillance des fondations	→ <i>Surveillance des fondations</i>
Benchmark	Critère de référence (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 désignant les bénéficiaires de soutien. → <i>Destinataire</i> → <i>Intermédiaire</i>
Bénévolat	→ <i>Rémunération des membres du conseil de fondation</i>
Bilan	→ <i>Bilan de la fondation</i>
Bilan de la fondation	↔ <i>Bilan</i> Le bilan de la fondation présente, du côté des actifs, les → <i>placements du patrimoine</i> , et du côté des passifs, les promesses de soutien de la fondation, les autres engagements et les fonds propres.
But	→ <i>But de la fondation</i>
But de la fondation	Le but définit la mission et les objectifs de la fondation, déterminant par la même occasion le cercle des → <i>destinataires</i> et le domaine des → <i>prestations de soutien</i> . L'art. 86a, al. 1 CC autorise le → <i>fondateur</i> à introduire dans l'→ <i>acte de fondation</i> une disposition lui réservant le droit de requérir la → <i>modification</i> du but. Le but peut être modifié à la demande du fondateur lorsque dix années au moins se sont écoulées depuis la constitution de la fondation ou depuis la dernière modification du but. Si le but initial était d'utilité publique, le nouveau doit l'être aussi. Les modifications du but doivent être autorisées par l'→ <i>autorité de surveillance des fondations</i> .
Capital de la fondation	→ <i>Patrimoine de la fondation</i>
Catégories de placement	↔ <i>Asset-class</i> L'univers des placements comportant des caractéristiques de rendement et de risque types est structuré en « catégories de placement » qui dépendent du but du placement, de l'importance du patrimoine et d'autres facteurs. Des catégories de placements types sont : liquidités, obligations en monnaie nationale, obligations en monnaies étrangères, actions suisses et actions étrangères. Dans de nombreux portefeuilles, les actions étrangères sont subdivisées en actions européennes, nord-américaines, japonaises, du Pacifique et des marchés émergents. Pour l'immobilier, les matières premières, le <i>private equity</i> , les <i>hedge funds</i> et les autres catégories de placement « exotiques », on parle de → <i>placements alternatifs</i> ou de catégories alternatives de placement.
Champ d'action	→ <i>Programme de soutien</i>

Charges	<p>↔ <i>Charges de projet</i></p> <p>Les charges englobent tous les coûts encourus durant une période déterminée. Pour les fondations donatrices, en application des → <i>Swiss GAAP RPC 21</i>, les charges, c'est-à-dire l'emploi de moyens financiers ou de prestations ayant une valeur pécuniaire dans les activités de la fondation, peuvent être présentées de deux manières.</p> <p>La première, fondée sur l'ensemble de la → <i>prestation de soutien</i> de la fondation, fait la différence entre les → <i>charges administratives</i> et les → <i>charges de soutien</i>, qui sont à leur tour subdivisées en → <i>soutien direct de projets</i> (contributions de soutien) et en → <i>charges directes de projets</i> (frais de préparation et de suivi internes à la fondation).</p> <p>La seconde, fondée sur les frais d'exploitation, fait la différence entre le → <i>soutien direct de projet</i> et les → <i>charges de la fondation</i>, qui se composent d'une part des → <i>charges administratives</i> et d'autre part des → <i>charges directes du projet</i>.</p>
Charges administratives	<p>↔ <i>Coûts de l'administration</i></p> <p>↔ <i>Overhead</i></p> <p>↔ <i>Services centraux</i></p> <p>Charges non liées aux activités de soutien servant à couvrir le fonctionnement de l'administration de la fondation (fonctions de base de l'organisation opérationnelle). Lorsqu'une activité de soutien ou un projet est abandonné, ces coûts subsistent, au moins à moyen terme. En lien avec les → <i>charges directes du projet</i>, elles constituent les → <i>charges de la fondation</i>.</p> <p>→ <i>Charges</i></p>
Charges d'exploitation	<p>→ <i>Charges de la fondation</i></p>
Charges de la fondation	<p>↔ <i>Charges d'exploitation</i></p> <p>Somme des → <i>charges administratives</i> et des → <i>charges directes du projet</i>; elles constituent ensemble les charges d'exploitation (à l'exclusion des frais de placement).</p>
Charges de projet	<p>→ <i>Charges</i></p> <p>→ <i>Charges directes du projet</i></p> <p>→ <i>Soutien direct du projet</i></p>
Charges de soutien	<p>La somme du → <i>soutien direct des projets</i> et des → <i>charges directes des projets</i>; correspond à la → <i>prestation de soutien</i> d'une fondation.</p> <p>→ <i>Charges</i></p>
Charges directes de projet	<p>↔ <i>Charges de projet</i></p> <p>Coûts de préparation, de conduite, de suivi, de surveillance et d'évaluation internes à la fondation présentant une étroite relation avec les activités de soutien; ces charges liées aux → <i>destinataires</i> ou au domaine cible de la fondation peuvent être attribuées de façon directe et évidente au soutien en général ou à un projet en particulier. Ces coûts disparaissent immédiatement lorsque l'activité correspondante est suspendue. Les charges directes de projet englobent la préparation des bases de décision (développement de la stratégie de soutien, sélection de projet, prospection de projet) et l'→ <i>activité opérationnelle</i> de la fondation.</p> <p>→ <i>Charges</i></p>
Charte	<p>Se fondant sur l'→ <i>acte de fondation</i> et la → <i>politique de fondation</i>, la charte contient les objectifs, directives et principes régissant l'action et le comportement de la fondation. Elle contient en outre des normes concernant les relations avec les → <i>bénéficiaires de prestations</i>, les → <i>parties prenantes</i>, les collaborateurs, les partenaires de coopération et autres partenaires ainsi que des indications sur l'identité de la fondation. La charte doit être périodiquement examinée et actualisée.</p>

Checks and Balances	Contrôles mutuels (<i>checks</i>) des différents organes pour établir un système d'équilibre partiel (<i>balances</i>) afin de favoriser la réussite de l'ensemble. Cela présuppose un système de séparation des pouvoirs. « <i>Checks and Balances</i> » est l'un des quatre principes à respecter pour l'ensemble des activités de la fondation. Les trois autres principes sont la mise en œuvre efficace des buts de la fondation, la transparence et la responsabilité sociale.
Co-affecter, co-affectation	↔ <i>Post-affecter, post-affectation</i> Une co-affectation est le transfert de biens à une fondation existante. Lorsque le transfert est le fait du fondateur, on parle de → <i>post-affectation</i> , lorsqu'il est effectué par des tiers, de → <i>co-affectation</i> . En droit allemand, le don doit être utilisé à brève échéance pour le → <i>but de la fondation</i> , alors que la → <i>co-affectation</i> doit servir à renforcer le socle de capital de la fondation. Le droit suisse ne fait pas cette différence. Les → <i>dons</i> sont souvent d'un montant moins élevé que les → <i>co-affectations</i> et les → <i>post-affectations</i> . → <i>Don</i> → <i>Libéralité</i>
Comité	Instance chargée de tâches spécifiques, composée de personnes siégeant au → <i>conseil de fondation</i> ou dans d'autres → <i>organes de la fondation</i> . Il a pour fonction de préparer, exécuter ou contrôler, mais il peut également avoir des compétences décisionnelles propres par délégation. Les plus fréquents sont les comités présidentiels, les comités de soutien et les comités des finances.
Comply or explain	Dans la hiérarchie des normes, les dispositions légales (« <i>legal</i> »), de caractère obligatoire, occupent le sommet de l'échelle. Au second rang vient le principe « <i>comply or explain</i> » qui signifie qu'une règle doit en principe être respectée et que celui qui ne la respecte pas doit se justifier. Au troisième rang, on trouve les recommandations (« <i>recommendations</i> »), comme dans le Swiss Foundation Code.
Comptabilité analytique	La comptabilité analytique rapproche les différents éléments de coûts (frais de personnel, de matériel, etc.) des centres de charges 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	→ <i>Surveillance des fondations</i>
Concordat de surveillance	→ <i>Surveillance des fondations</i>
Conduite de la fondation	Accomplissement structuré et réfléchi des tâches aux trois niveaux de la conduite, la → <i>politique de la fondation</i> , la → <i>stratégie de la fondation</i> et l'activité de soutien. La conduite vise un management intégré, c'est-à-dire un processus décisionnel judicieux, coordonné et cohérent aux trois niveaux.
Conflit d'intérêts	Un conflit d'intérêt survient lorsque, dans un cas particulier, une personne ayant pouvoir de décision au sein de la fondation n'est pas en mesure d'assumer sa tâche indépendamment de ses propres intérêts ou de ceux de son employeur. Il se présente également souvent 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 → <i>dealing at arm's length</i> . 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 dès le stade des délibérations ; si le conflit d'intérêts est permanent, exclusion d'un membre. → <i>Self-dealing</i>

Conseil consultatif	→ <i>Organe de la fondation</i> distinct du → <i>conseil de fondation</i> ou d'une → <i>instance de la fondation</i> . Contrairement aux → <i>comités</i> , il n'est normalement pas (exclusivement) composé de membres du conseil de fondation. Sa fonction est uniquement consultative.
Conseil de fondation	Organe de conduite et de contrôle suprême de la fondation, auquel incombent des responsabilités qui ne peuvent être déléguées. Le nombre des membres du conseil de fondation et sa composition sont réglés dans les → <i>statuts de la fondation</i> .
Constitution	→ <i>Constitution de la fondation</i>
Constitution de la fondation	↔ <i>Constitution</i> La constitution d'une → <i>fondation d'utilité publique</i> intervient avec l'établissement de l'→ <i>acte de fondation</i> dans sa forme authentique et son inscription au → <i>registre du commerce</i> . Avant la constitution, il est recommandé de soumettre l'acte de fondation et le ou les → <i>règlements de la fondation</i> à l'→ <i>autorité de surveillance des fondations</i> , aux autorités fiscales (→ <i>exonération fiscale</i>) et à l'office du registre du commerce. Dans l'acte de fondation, le → <i>fondeur</i> doit déterminer le patrimoine qu'il souhaite affecter ainsi que le but de la fondation. De plus, l'→ <i>acte de fondation</i> ou le → <i>règlement de fondation</i> contient le nom de la fondation et son organisation. Une fondation peut être constituée en l'espace de quelques semaines. Toutefois les vérifications nécessaires en vue de l'octroi de l'exonération fiscale peuvent prendre davantage de temps. La → <i>fondation successorale</i> est un cas particulier. → <i>Modification du but</i>
Contrat de soutien	↔ <i>Convention de prestation</i> Convention entre la fondation et le → <i>destinataire</i> 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. → <i>Évaluation</i>
Contrôle du résultat des placements	→ <i>Investment Controlling</i>
Contrôle du résultat du patrimoine	→ <i>Investment Controlling</i>
Convention de prestation	→ <i>Contrat de soutien</i>
Coopération	↔ <i>Partenariat</i> Collaboration avec d'autres organisations dans le but de faire cause commune pour obtenir un plus grand impact et dégager des effets de synergie. → <i>Fusion</i> → <i>Partenariat public-privé</i>
Corporate Foundation	→ <i>Fondation d'entreprise</i>
Coûts de l'administration	→ <i>Charges administratives</i>

Coûts de la gestion de fortune	La mise en œuvre d'une → <i>stratégie de placement</i> et la gestion d'un portefeuille entraînent des coûts visibles et invisibles (p.ex. coût d'impact de marché lors de transactions importantes) qu'il importe de réduire.
Critères de soutien	→ <i>Directives de soutien</i>
Critères ESG	Critères d'investissement durable : « environmental, social and governance ». Les critères écologiques, sociaux et de gouvernance sont les trois domaines principaux considérés comme les facteurs essentiels pour mesurer la durabilité des investissements. → <i>Investissements durables</i>
Crypto-fondation	Fondation dont l'activité porte avant tout sur le développement et la mise en œuvre d'une prestation fondée sur la technologie <i>blockchain</i> . Le financement est souvent rendu possible par l'émission d'une cryptomonnaie. Les cryptofondations ne sont généralement pas d'utilité publique.
Culture de la fondation	Ensemble de valeurs et de normes partagées par les personnes rattachées à la fondation et qui se reflète dans leur comportement. La culture d'une fondation se développe au gré des interactions, de manière informelle, mais elle peut aussi être façonnée 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 entièrement 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. → <i>Conflits d'intérêts</i>
Déduction fiscale	Les → <i>dons</i> et les → <i>co-affectations</i> consentis à des fondations exonérées d'impôts sont en général déductibles fiscalement. Pour l'impôt fédéral direct, la déduction est plafonnée à 20% du revenu net ou du bénéfice net du donateur. Les taux pour le montant maximal déductible du revenu net varient d'un canton à l'autre (entre 5% (NE) et 100% (BL)) ; cependant la majorité des cantons pratique un taux de 20%.
Destinataires	↔ <i>Stakeholder</i> Principal groupe-cible des fondations, les destinataires sont les bénéficiaires des → <i>prestations de soutien</i> . Les destinataires peuvent être aussi bien les bénéficiaires directs (→ <i>bénéficiaires de prestations</i>) que des → <i>intermédiaires</i> qui génèrent l'utilité recherchée par des prestations fournies à des tiers.
Direction opérationnelle	Unité d'organisation directement subordonnée au → <i>conseil de fondation</i> 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, selon les tâches de gestion stratégiques et opérationnelles. Le Swiss Foundation Code contient les principes de la collaboration entre ces deux organes. Pour les fondations de petite taille, le conseil de fondation dans son ensemble ou un → <i>comité</i> peut exercer la fonction de direction, pour autant que le principe des → <i>checks and balances</i> soit respecté.
Directive	↔ <i>Directive de la fondation</i> ↔ <i>Règlement</i> Réglementation qui, juridiquement, a valeur de décision du conseil de fondation. Contrairement au règlement de fondation, une directive n'a pas à être communiquée à l'→ <i>autorité de surveillance</i> , car il s'agit de dispositions flexibles.

Directives de soutien	<p>↔ <i>Critères de soutien</i></p> <p>Les directives de soutien contiennent les principes éthiques, matériels et formels sur la base desquels une fondation apporte ses → <i>prestations de soutien</i>. Les directives de soutien doivent correspondre au → <i>but de la fondation</i>, mais peuvent également le limiter temporairement ou selon les circonstances, afin de déterminer des domaines de soutien privilégiés (→ <i>programme de soutien</i>). Les directives de soutien sont rendues accessibles aux → <i>parties prenantes</i>.</p>
Dissolution	<p>Une fondation ne peut être dissoute (à la demande du conseil de fondation) que par l'→ <i>autorité de surveillance</i> des fondations, soit lorsque la réalisation de son → <i>but</i> est devenue objectivement impossible (→ <i>modification du but</i>), soit lorsque la fondation ne dispose plus de → <i>patrimoine</i> suffisant pour réaliser son but. L'→ <i>autorité de surveillance</i> peut dissoudre une fondation d'office pour d'autres raisons, p.ex. en cas de carences dans l'organisation.</p>
Distribution	<p>→ <i>soutien direct de projet</i></p>
Diversification ; diversifier	<p>Répartition du patrimoine de la fondation entre différentes → <i>catégories de placement</i> et, dans une catégorie de placements, entre différents placements individuels. Cela permet d'éviter les → <i>risques non-systématiques</i> qui ne sont pas indemnisés sur les marchés des capitaux.</p>
Domaine de soutien privilégié	<p>→ <i>Programme de soutien</i></p>
Don	<p>→ <i>Libéralité affectée</i> à un but ou → <i>Libéralité</i> volontaire consentie à la fondation. → <i>Co-affecter, co-affectation</i></p>
Droit des fondations	<p>Le droit des fondations est essentiellement régi par les articles 80–89a CC. La dernière révision partielle est entrée en vigueur le 1.1.2006. Des modifications ultérieures sont intervenues concernant la comptabilité et la révision.</p>
Droits du fondateur	<p>Droits inscrits dans l'acte de fondation que le fondateur peut se réserver à lui-même (ou à un tiers) lors de la constitution de la fondation, tels que le droit du fondateur de modifier le but de la fondation (art. 86a CC) ou le droit de choisir les membres du conseil de fondation.</p>
Efficace, efficacité	<p>« Qui produit l'effet voulu » ; faire les choses « justes » afin de produire l'→ <i>impact</i> recherché dans le cadre de la stratégie concernée.</p>
Efficient, efficience	<p>« Économiquement avantageux » ; faire les choses « correctement » ; l'efficience décrit le rapport entre les charges et l'→ <i>impact</i>. On parle de comportement efficient ou économiquement avantageux lorsqu'un résultat défini est obtenu avec le moins de charges possible ou – par analogie – lorsque des charges déterminées conduisent à un résultat aussi net que possible.</p>
Évaluation	<p>Processus de suivi et d'achèvement des activités de soutien nécessaire pour vérifier l'→ <i>impact</i> d'une fondation ; contrôle du résultat ou du succès par l'appréciation des résultats et l'établissement d'un → <i>degré de réalisation de l'objectif</i> 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. → <i>Contrat de soutien</i></p>

Exonération fiscale	<p>↔ <i>Exonération fiscale partielle</i></p> <p>Les prestations fournies pour le bien de la société ne doivent pas être grevées d'impôts. C'est pourquoi les → <i>fondations d'utilité publique</i> sont généralement exonérées d'impôts. Sont concernés, d'une part, les impôts sur la fortune ou sur le revenu (impôt sur le bénéfice et le capital) et d'autre part, les impôts sur les successions et les donations (non prélevés par certains cantons).</p> <p>Les conditions d'exonération au niveau fédéral sont : l'utilité publique du but, et l'affectation exclusive et irrévocable des moyens au but. Les conditions d'exonération des impôts cantonaux sont établies dans les législations fiscales des cantons concernés. Généralement, les conditions sont les mêmes qu'au niveau fédéral.</p> <p>Les fondations ne répondant pas à toutes les conditions peuvent obtenir une exonération partielle.</p> <p>Dès avant la constitution de la fondation, il convient d'examiner si les conditions d'une exonération sont réunies ; le cas échéant, la structure de la fondation peut encore être adaptée. Une fois accordée, l'exonération n'est pas valable indéfiniment. Si les conditions ne sont plus réunies, elle peut être retirée.</p> <p>Les libéralités consenties à des fondations exonérées sont déductibles du revenu imposable sur le plan fédéral aussi bien que cantonal.</p> <p>→ <i>Déduction fiscale</i></p>
Exonération fiscale partielle	<p>→ <i>Exonération fiscale</i></p>
Financement de départ	<p>↔ <i>Financement initial</i></p> <p>Également appelé financement initial ; dotation d'un projet ou d'une institution en ressources suffisantes pour démarrer les activités.</p> <p>→ <i>Financement de lancement</i></p>
Financement de lancement	<p>Le financement de lancement va au-delà d'un simple → <i>financement initial</i> ou → <i>financement de départ</i>, en permettant aux activités de prendre leur essor. Toutefois, un tel engagement est limité dans le temps et ne peut couvrir qu'une partie des activités.</p>
Financement initial	<p>Aussi appelé → <i>financement de départ</i></p> <p>→ <i>Financement de lancement</i></p>
Fonction et promotion de l'innovation	<p>Les fondations ont pour tâche de promouvoir l'innovation parce qu'elles peuvent prendre de plus grands risques que les entreprises ou l'État, parce que leurs perspectives sont à plus long terme et qu'elles ne sont donc pas obligées de rechercher un résultat maximum à court terme ni de respecter les rythmes des périodes de législation, et parce qu'en principe, elles agissent indépendamment des → <i>parties prenantes</i>.</p>
Fondateur	<p>Une fondation peut être érigée 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 une fondation ensemble. Il est aussi admissible de faire appel à un fondateur en fiducie si le fondateur « véritable », ou fondateur « économique », ne veut pas apparaître publiquement. Cela signifie par conséquent que le patrimoine affecté à la fondation ne provient pas obligatoirement de la personne qui agit (formellement) comme fondateur.</p> <p>→ <i>Affectation</i></p>

Fondation à capital consommable	<p>Forme de fondation existant dans la pratique mais non réglementée, où le → <i>fondeur prescrit</i> ou permet au → <i>conseil de fondation</i> de disposer entièrement ou partiellement du → <i>patrimoine de la fondation</i> (et pas seulement du revenu) pour la réalisation du but. Le conseil de fondation est alors libéré de son obligation de maintenir durablement le patrimoine de la fondation. Une fois le patrimoine épuisé, et en l'absence de toute perspective de se procurer d'autres biens, la fondation n'a plus la capacité de réaliser son but et doit en principe être dissoute.</p> <p>→ <i>Maintien de la substance</i> → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation à caractère d'entreprise	<p>→ <i>Fondation-entreprise</i> → <i>Fondation holding</i> → <i>Fondation tenant une entreprise</i></p> <p>Fondation ayant pour mission d'exploiter 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 → <i>but de la fondation</i> à caractère d'entreprise peut être d'utilité publique ou d'ordre économique, ou encore une combinaison des deux.</p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation à terme	<p>Fondation dont le → <i>fondeur</i> a limité explicitement ou implicitement la durée dans l'→ <i>acte de fondation</i>.</p>
Fondation abritante	<p>Elles donnent la possibilité aux → <i>fonds abrités</i> et aux petites fortunes de mettre en commun la gestion de fortune et le soutien de projets. Il convient de distinguer les fondations abritantes dirigées par des banques, des fondations abritantes indépendantes de tout prestataire de services financiers. Elles accueillent également des → <i>co-affectations</i> et des → <i>legs</i>. Elles proposent une gestion professionnelle des placements et du soutien et constituent, pour les petites fortunes, une alternative intéressante à la → <i>constitution d'une fondation</i> en tant que telle.</p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation bancaire	<p>Fondation donatrice d'utilité publique selon les art. 80 ss CC, elle est une forme particulière de fondation d'entreprise et entretient une relation personnelle, organisationnelle ou institutionnelle privilégiée avec une banque (constitution, nom, origine des moyens, direction, gestion de fortune, acquisition des ressources, communication, etc.). On distingue trois types, qui cependant se recoupent le plus souvent en pratique; toutes posent un problème fondamental, à savoir les intérêts divergents de la fondation et de la banque :</p> <p>→ <i>fondation de banquier</i> → <i>fondation de propriétaire de banque</i> → <i>fondation des clients de banque</i></p>
Fondation classique	<p>Terme répandu, mais dépassé, s'appliquant indistinctement à toutes les → <i>fondations d'utilité publique</i> allouant un soutien financier, ou encore uniquement aux → <i>fondations donatrices</i>, lesquelles sont quelques fois appelées → <i>fondation d'attribution</i>, terme également obsolète.</p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation collective	<p>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 principalement utilisée par les petites et moyennes entreprises. Les fondations collectives sont le plus souvent gérées par des banques, des assurances, des associations d'employeurs ou des fiduciaires. → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>

Fondation collectrice	<p>La fondation collectrice est constituée avec un faible → <i>patrimoine</i> initial et réunit ensuite, par la collecte active de fonds et de → <i>co-affectations</i> de tiers, les ressources financières nécessaires à la réalisation de son → <i>but</i>. Lorsque son patrimoine s'est accru, la fondation collectrice peut devenir une → <i>fondation donatrice</i>.</p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation d'attribution	<p>Terme vieilli pour → <i>fondation donatrice</i> traduisant une conception statique de la fondation, puisqu'elle met davantage l'accent sur le caractère philanthropique du don que sur l'impact exercé par la fondation et sur son développement.</p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation d'Église	<p>↔ <i>Fondation ecclésiastique</i></p> <p>Fondation qui n'est pas soumise à la surveillance étatique, mais à la surveillance d'une Église. Elle se distingue également de la → <i>fondation d'utilité publique</i> par le fait qu'elle poursuit un but culturel et non d'utilité publique.</p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation d'entreprise	<p>↔ <i>Corporate Foundation</i></p> <p>↔ <i>Fondation proche d'entreprise</i></p> <p>→ <i>Fondation d'utilité publique</i> constituée par une entreprise, souvent dans le cadre de son engagement sociétal, si bien qu'elle relève de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Bien qu'elle soit une entité juridique indépendante, la fondation d'entreprise est, <i>de facto</i>, étroitement liée à l'entreprise. Ainsi, l'entreprise fondatrice la soutient par une contribution unique, récurrente, ou versée sur une base annuelle ; en outre, l'entreprise est représentée d'office au conseil de fondation. Cette relation de dépendance avec la fondatrice impose des exigences élevées à la fondation d'entreprise en matière de gouvernance d'entreprise (<i>Corporate Governance</i>).</p> <p>→ <i>Fondation à caractère d'entreprise</i></p>
Fondation d'intérêt privé	<p>↔ <i>Fondation sans utilité publique</i></p> <p>La fondation d'intérêt privé n'a pas un statut d'utilité publique dans la mesure où son but ne sert pas l'intérêt public, mais profite à un groupe limité (exemple : → <i>fondation de famille</i>).</p>
Fondation d'utilité publique	<p>Fondation dotée de la personnalité juridique (patrimoine personnifié affecté à un but), agissant dans l'intérêt général et désintéressée. Les fondations d'utilité publique sont généralement → <i>exonérées d'impôts</i>.</p> <p>→ <i>Utilité publique</i></p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation de banquier	<p>Fondation donatrice érigée par des personnalités bancaires philanthropes, à titre privé, et alimentée par une partie de leur fortune privée.</p> <p>→ <i>fondation bancaire</i></p> <p>→ <i>fondation de propriétaire de banque</i></p> <p>→ <i>fondation des clients de banque</i></p>
Fondation de caisse de pension	<p>→ <i>Fondation de prévoyance en faveur du personnel</i></p> <p>→ Chapitre <i>Phénoménologie des fondations suisses</i>, p. 176 ss.</p>

Fondation de citoyens	<p>Une fondation de citoyens sert à financer et à soutenir des organisations et des projets d'utilité publique dans un espace géographique déterminé (p.ex. ville, région etc.). Dans ce but, des habitants et des entreprises locales collectent des dons. Sur le plan organisationnel, une fondation de citoyens possède comme organe suprême, coiffant le conseil de fondation, une assemblée de fondateurs à laquelle tous les donateurs ont un droit de participer. Cette forme de fondation est plutôt inhabituelle en Suisse. Dans quelques rares cas, des fondations de citoyens viennent compléter les institutions communales, et tous les citoyens de la commune appartiennent de droit à l'assemblée des fondateurs.</p>
Fondation de droit privé	<p>Terme générique pour les fondations soumises au droit privé (art. 80 ss et 335 CC). Sont notamment de droit privé les → <i>fondations d'utilité publique</i>, les → <i>fondations de famille</i>, les → <i>fondations ecclésiastiques</i>, les → <i>fondations de prévoyance en faveur du personnel</i> ainsi que les → <i>fondations à caractère d'entreprise</i>, bien que ces dernières ne soient pas expressément mentionnées dans la loi. Les fondations de droit privé sont beaucoup plus fréquentes que les → <i>fondations de droit public</i>. → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation de droit public	<p>Fondation, indépendante ou dépendante, soumise au droit public et poursuivant un but public. Sa constitution nécessite l'adoption d'une loi. En principe, elle est également alimentée par le secteur public (p.ex. Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia, Fonds national suisse de recherche scientifique). → <i>Fondation de droit privé</i> → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation de famille	<p>Le cercle des → <i>destinataires</i> d'une fondation de famille se limite aux membres de la famille. Les fondations familiales ne sont pas soumises à l'autorité de surveillance. En Suisse, les fondations de famille ne bénéficient pas d'une → <i>exonération fiscale</i>; au contraire, leur traitement fiscal est très défavorable, ce qui, ajouté à d'autres inconvénients, fait qu'il ne se crée pratiquement plus de fondations de famille. Les contributions accordées par une fondation de famille doivent être liées à une situation particulière de besoin (formation, détresse économique) (art. 335 CC); les prestations qui ont pour but exclusif l'entretien des membres de la famille ne sont pas autorisées. → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation de petite taille	<p>→ <i>Taille des fondations</i></p>
Fondation de placement	<p>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 placement. Elle est régie par les dispositions applicables de la loi fédérale sur la prévoyance professionnelle et de l'ordonnance d'exécution OPP2, et est soumise à la surveillance de la Confédération (Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle, CHS PP).</p>

Fondation de prévoyance en faveur du personnel	<p>↔ <i>Fondation LPP</i> ↔ <i>Fondation de caisse de pension</i></p> <p>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 particulière. Dans le système suisse d'une sécurité sociale à trois piliers, elles constituent le 2e pilier dont le but est de 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 cessé de diminuer en raison de → <i>fusions</i> ou de changements de forme juridique. Bien que ces fondations aient la possibilité de demander l'→ <i>exonération fiscale</i>, elles ne sont généralement pas considérées comme des → <i>fondations d'utilité publique</i>, puisque leur → <i>patrimoine</i> ne profite qu'à ceux qui ont cotisé à la fondation.</p> <p>→ <i>Fondation collective</i> → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation de propriétaire de banque	<p>Fondation donatrice constituée par une banque et alimentée par la fortune, c'est-à-dire par les fonds propres de cette dernière. D'un point de vue juridique, la fondatrice est la banque, mais d'un point de vue économique, le fondateur est le propriétaire de la banque.</p> <p>→ <i>Fondation bancaire</i> → <i>Fondation de banquier</i> → <i>Fondation des clients de banque</i></p>
Fondation de taille moyenne	<p>→ <i>Taille des fondations</i></p>
Fondation dépendante	<p>→ <i>Fonds abrité</i></p>
Fondation des clients de banque	<p>Fondation donatrice essentiellement alimentée par des moyens provenant des clients d'une banque. Certaines banques offrent à leurs clients des véhicules philanthropiques individuels ou collectifs pour leur permettre de réaliser leurs aspirations.</p> <p>→ <i>Fondation bancaire</i> → <i>Fondation de banquier</i> → <i>Fondation de propriétaire de banque</i></p>
Fondation donatrice	<p>→ <i>Fondation d'utilité publique</i> qui, pour financer ses activités, ne dépend pas de dons ou de co-affectations parce qu'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).</p> <p>→ <i>Fondation classique</i> → <i>Fondation d'attribution</i> → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fondation ecclésiastique	<p>→ <i>Fondation d'Église</i></p>
Fondation holding	<p>→ <i>Fondation à caractère d'entreprise</i></p>
Fondation inactive	<p>↔ <i>Fondation inerte</i></p> <p>Fondation qui a très largement abandonné ses activités de soutien. On peut également parler de « <i>fondation inerte</i> ». Une inactivité passagère peut être justifiée par des raisons valables, mais les fondations durablement inactives sont inacceptables et doivent faire l'objet d'une solution.</p>

Fondation inerte	→ <i>Fondation inactive</i>
Fondation LPP	Fondation constituée conformément à la législation sur la prévoyance professionnelle, souvent appelée → <i>fondation de prévoyance en faveur du personnel</i> . → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i> , p. 176 ss.
Fondation opérationnelle	↔ <i>Fondation-entreprise</i> L'activité centrale d'une fondation opérationnelle n'est pas de soutenir des tiers en leur attribuant des fonds, mais de constituer une entité pour mettre en œuvre ses propres objectifs par des prestations et/ou des projets qui lui sont propres.
Fondation préservant son patrimoine	Contrairement à la → <i>fondation à capital consommable</i> , 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 type de fondation, le volume de l'activité de soutien dépend à moyen et long terme du résultat de la gestion du patrimoine.
Fondation proche d'entreprise	La fondation proche d'entreprise est soit une → <i>fondation à caractère d'entreprise</i> qui prend une participation importante dans une entreprise (à but lucratif ou non lucratif), soit une → <i>fondation d'entreprise</i> contrôlée par une entreprise.
Fondation proche de banque	→ <i>fondation bancaire</i>
Fondation sans utilité publique	→ <i>Fondation d'utilité privée</i>
Fondation successorale	Fondation érigée par suite d'une disposition pour cause de mort – testament ou pacte successoral. Elle acquiert sa personnalité après le décès du → <i>fondateur</i> . Il est déconseillé par principe de constituer une fondation successorale, d'abord parce que le → <i>fondateur</i> ne peut pas suivre l'évolution de la fondation et la façonner, et ensuite parce qu'il ne peut plus être entendu en cas de lacunes ou d'imprécisions.
Fondation tenant une entreprise	→ <i>Fondation à caractère d'entreprise</i>
Fondations de grande taille	→ <i>Taille des fondations</i>
Fonds	Souvent synonyme de → <i>fonds abrité</i> . Désignation fréquente pour les libéralités (sans forme juridique propre) axées sur le but et effectuées à titre gracieux par des particuliers, par exemple à l'intention d'une collectivité publique (Confédération, cantons, communes), comme dans le cas d'un fonds pour les courses d'écoles d'une communauté scolaire. → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i> , p. 176 ss.

Fonds abrité	<p>↔ <i>Fonds de fondation</i> ↔ <i>Fondation dépendante</i></p> <p>Un fonds abrité n'a pas de personnalité juridique propre. Au sens juridique du terme, ce n'est donc pas une fondation. Le fonds abrité est par exemple choisi lorsque le patrimoine à disposition est trop réduit pour constituer une fondation à proprement parler. Le patrimoine est ségrégué pour être affecté à un but déterminé par le « fondateur ». Le cas échéant, ce but doit être aligné sur celui de la structure à laquelle le fonds abrité est intégré. Les → <i>fondations abritantes</i> offrent le cadre qui convient particulièrement pour accueillir des fonds abrités.</p> <p>→ <i>Fonds</i> → Chapitre <i>Phénoménologie des fondations</i>, p. 176 ss.</p>
Fonds de fondation	→ <i>Fonds abrité</i>
Fusion	<p>Réunion économique et juridique d'organisations. Les fondations ne peuvent fusionner qu'avec d'autres fondations, à condition que les → <i>buts de la fondation</i> soient préservés ou ne puissent être modifiés qu'avec l'accord de l' → <i>autorité de surveillance des fondations</i>.</p> <p>→ <i>Coopération</i></p>
Gestion de fortune	Gestion aussi → <i>efficente</i> que possible du → <i>patrimoine de la fondation</i> au service de la réalisation du → <i>but de la fondation</i> .
Gestion de projet	Conduite ciblée (planification, suivi, → <i>évaluation</i>) et organisation de projets.
Gestion des risques	Elle englobe toutes les réglementations organisationnelles et les mesures prises pour identifier les risques et y faire face.
Gestion du patrimoine	<p>↔ <i>Gestion financière</i></p> <p>La gestion du patrimoine comprend l'application des principes et objectifs définis dans la → <i>politique de placement</i> et la → <i>stratégie de placement</i> ainsi que l'exécution des décisions de placement à court terme qui en découlent, compte tenu des besoins en liquidités.</p>
Gestion financière	Ensemble des activités de la fondation se rapportant aux finances. Cela inclut notamment la gestion du patrimoine de la fondation dans le cadre du → <i>processus de placements</i> .
Gouvernance	<p>Règles et principes de conduite et de contrôle d'une organisation. Pour une fondation, ce sont les relations entre le → <i>conseil de fondation</i> et les autres → <i>organes de la fondation</i> ou → <i>instances de la fondation</i> ainsi que les différentes → <i>parties prenantes</i> qui se trouvent au premier plan, dans les relations internes comme dans les relations avec l'extérieur.</p> <p>→ <i>Gouvernance de fondation</i></p>
Gouvernance de fondation	<p>Ensemble des principes régissant les intérêts du fondateur, des destinataires et des 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 gouvernance pour les → <i>fondations donatrices</i> sont contenus dans le Swiss Foundation Code.</p> <p>→ <i>Gouvernance</i></p>
Groupe d'intérêts	→ <i>Parties prenantes</i>
Honoraires	<p>→ <i>Rémunération des membres du conseil de fondation</i> ou de tiers pour les prestations fournies.</p> <p>→ <i>Salaire</i></p>

Impact	<p>↔ <i>Impact du soutien</i></p> <p>L'impact résulte de la → <i>réalisation des objectifs</i> visés par les prestations d'une fondation (→ <i>Outcome</i>). La fondation recherche le meilleur rapport possible entre les prestations fournies et les moyens engagés. Ce n'est pas tant le résultat de chaque → <i>prestation de soutien</i> qui intéresse, mais bien plutôt l'accomplissement du → <i>but</i> ou de la → <i>politique de la fondation</i> dans leur ensemble.</p> <p>→ <i>Efficacité</i></p> <p>→ <i>Efficience</i></p>
Impact de projet	<p>L'impact de projet résulte de l'atteinte des objectifs visés par les prestations fournies en faveur d'un projet (→ <i>Outcome</i>). La fondation ne peut disposer que d'une influence limitée sur les projets montés par des → <i>destinataires</i>. C'est pourquoi, dans ces cas, l'impact du projet n'est alors qu'un résultat indirect de l'activité de la fondation.</p>
Impact des prestations	→ <i>Outcome</i>
Impact du soutien	→ <i>Impact</i>
Indemnisation du risque	<p>→ <i>Risques systématiques</i></p> <p>→ <i>Risques non systématiques</i></p> <p>Certains → <i>risques</i> (risques « systématiques ») sont systématiquement indemnisés sur les → <i>marchés financiers</i>: davantage de risques conduisent en moyenne, dans un laps de temps déterminé, à un objectif de rendement plus élevé. Les risques « non systématiques » (p.ex. placement à terme ou dans une devise qui ne répond pas aux exigences de financement, ou dans un portefeuille d'actions mal diversifié) ne sont pas générateurs de rendements plus élevés et sont par conséquent à éviter.</p>
Instance de la fondation	Instance instituée par le fondateur ou par le conseil de fondation, ne revêtant pas le statut juridique d'un → <i>organe de la fondation</i> .
Intermédiaires	<p>→ <i>Destinataires</i> qui, avec les moyens reçus, fournissent à des tiers une prestation (de service) sur mandat de la fondation.</p> <p>→ <i>Bénéficiaires de prestations</i></p>
Investissement axé sur le but	<p>↔ <i>Mission-based Investing</i></p> <p>↔ <i>Mission Investing</i></p> <p>↔ <i>Mission-related Investing</i></p> <p>Stratégie de gestion de fortune spécifique aux fondations, en vertu de laquelle les investissements effectués doivent contribuer à la réalisation du but de la fondation, maintenir la substance du patrimoine investi et réaliser un rendement autant que possible conforme au marché.</p>
Investissement durable	<p>Investissement qui répond non seulement aux critères traditionnels que sont la rentabilité, la liquidité, la sécurité et la répartition des risques, mais aussi aux critères écologiques, sociaux, éthiques ou de gouvernance.</p> <p>→ <i>Critères ESG</i></p>
Investment Controlling	<p>↔ <i>Contrôle du résultat des placements</i></p> <p>↔ <i>Contrôle du résultat du patrimoine</i></p> <p>Au moins deux fois par an, le résultat des placements est comparé à la → <i>stratégie de placement</i> ou à un → <i>benchmark</i>/indice de référence approprié. La stratégie de placement proprement dite est contrôlée au minimum tous les trois ans.</p>

Legs	<p>Donation successorale. Contrairement à la → <i>fondation successorale</i>, où une nouvelle fondation est constituée par une disposition pour cause de mort, le legs est une → <i>libéralité</i> faite à une fondation existante. La fondation peut, voire doit, refuser un legs si elle ne s'estime pas en mesure 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.</p> <p>→ <i>Pacte successoral</i> → <i>Testament</i></p>
Libéralité	<p>Terme générique pour les → <i>dons</i>, → <i>post-affectations</i> et → <i>co-affectations</i>. Ces termes n'apparaissent pas dans la loi. Ils désignent le transfert volontaire du patrimoine d'un tiers à la fondation. Toute libéralité peut être assortie de conditions et de charges, par exemple à telle enseigne que la libéralité doit rester intacte, ou au contraire peut ou doit être utilisée pour réaliser le but. La fondation peut ou doit refuser une libéralité si elle ne s'estime pas en mesure d'exécuter la charge dont celle-ci est assortie, si la charge excède la valeur de la libéralité ou si la libéralité est de source douteuse d'un point de vue juridique ou éthique.</p>
Logique d'impact	<p>Formulation des relations entre les ressources, les activités de la fondation et les conséquences attendues sur la société (→ <i>Outcome</i>). Souvent, la logique d'impact (<i>Theory of Change</i>) est décrite à l'aide d'une chaîne de résultats (<i>Logic Framework</i>) dans laquelle la contribution (input), les activités, le résultat direct (<i>output</i>) et le résultat indirect (<i>outcome</i>) sont corrélés.</p> <p>→ <i>Impact</i> → <i>Mesure de l'impact</i></p>
Maintien de la substance	<p>↔ <i>Maintien du patrimoine</i></p> <p>Lorsqu'une fondation est soumise au principe du maintien de la substance, seuls les revenus du → <i>patrimoine de la fondation</i> peuvent être investis dans des projets ou attribués à des tiers. Le → <i>patrimoine de la fondation</i> ne doit pas être entamé.</p> <p>→ <i>Fondation à capital consommable</i></p>
Maintien du patrimoine	→ <i>Maintien de la substance</i>
Marché financier	Ensemble des institutions actives dans la → <i>gestion de fortune</i> (banques, bourses, chambres de compensation, etc.).
Mécénat	Un mécène donne sans attendre de contre-prestation, à la différence du → <i>sponsor</i> . Le mot remonte à Mécène (70 av. J.-C. - 8 av. J.-C.), qui soutenait de nombreux poètes latins, dont Pline et Horace.
Mesure de l'impact	Evaluation systématique de l'impact des activités de soutien sur la base d'une → <i>logique d'impact</i> et au moyen de méthodes normalisées, par exemple l'analyse coûts-bénéfices ou le retour social sur investissement (RSI).
Mise en œuvre de la stratégie de placement	La → <i>stratégie de placement</i> consiste à placer la fortune en titres ou fonds indiciels en respectant un mix de x % de liquidités, y % d'→ <i>obligations à faible risque</i> et z % d'→ <i>actions diversifiées</i> .
Mission Investing	→ <i>Investissement axé sur le but</i>
Mission-based Investing	→ <i>Investissement axé sur le but</i>

Mission-related Investing	→ <i>Investissement axé sur le but</i>
Modification du but	Le but peut être modifié sur la requête du → <i>conseil de la fondation</i> ou du → <i>fondateur</i> , ou encore d'office par l'→ <i>autorité de surveillance des fondations</i> . En vertu de l'article 86a CC, le fondateur peut indiquer dans l'→ <i>acte de fondation</i> qu'il se réserve la possibilité de requérir la modification du but. → <i>Constitution de la fondation</i>
Moyens disponibles	Toute part du → <i>patrimoine de la fondation</i> qui, selon l'→ <i>acte de fondation</i> , est immédiatement disponible pour la réalisation du → <i>but de la fondation</i> .
Notation	Indication permettant de déterminer la solvabilité à long terme d'une entreprise et les perspectives de remboursement d'un emprunt obligataire déterminé. Les notations (<i>ratings</i>) sont établies par des agences de notation.
Objectif de rendement	L'objectif de rendement est l'expression d'une → <i>stratégie de placement</i> concrète. Si l'objectif de rendement est élevé (en comparaison d'autres placements), des → <i>risques</i> élevés sont encourus même lorsque le placement opéré est optimal. Si l'objectif de rendement est bas, les risques, en supposant que les règles de placement sont respectées, le sont également. Mais il arrive également qu'un rendement plus bas qu'escompté soit réalisé alors que le risque encouru était élevé, faute d'avoir respecté les règles de placements.
Objectifs de prestations	→ <i>Output</i>
Obligation de distribution	Contrairement aux États-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 une longue période, ne font qu'accumuler du capital au lieu de l'utiliser, se transforment en <i>Selbstzweckstiftungen</i> (fondations dont le but se limite à la gestion de leur propre fortune), ce que le droit des fondations interdit. La thésaurisation a aussi des conséquences fiscales, puisque les fondations qui, sans motifs suffisants, abandonnent pendant un certain temps leurs activités de soutien, perdent leur droit à l'exonération fiscale. Il en va différemment si la réalisation du but n'est possible qu'en accumulant du capital, soit que, par exemple, le but ne puisse tout simplement pas être poursuivi pendant un certain temps, soit que les projets aient pris une telle ampleur qu'ils requièrent d'accumuler du capital durant plusieurs années. → <i>Utilisation des moyens à brève échéance</i>
Obligations à faible risque	Mélange approprié d'obligations d'entreprises actives au niveau international, couvert contre le risque de change dans la devise des dépenses de la fondation.
Obligations sans risque	Obligations d'États fiables, d'États constituants, de banques bénéficiant d'une garantie de l'État ainsi que d'organisations internationales pouvant compter, directement ou indirectement, sur des ressources fiscales futures.
OBNL	Organisations à but non lucratif. → <i>Secteur des OBNL</i>

Organe de la fondation	<p>Les organes prescrits par la loi sont le → <i>conseil de fondation</i>, organe suprême, et l'→ <i>organe de révision</i>. En outre, l'→ <i>acte de fondation</i>, le → <i>règlement de fondation</i> ou le → <i>conseil de fondation</i> peuvent prévoir d'autres organes, par exemple une → <i>direction opérationnelle</i> ou des → <i>conseils consultatifs</i>. Les organes de la fondation prescrits par la loi doivent être enregistrés au registre du commerce et encourent une responsabilité civile au titre du droit des fondations.</p> <p>→ <i>Instance de la fondation</i></p>
Organe de révision	<p>Les fondations ont l'obligation de désigner un organe de révision externe, lequel est tenu de respecter les prescriptions légales en matière d'indépendance et de qualification particulière.</p> <p>L'autorité de surveillance peut dispenser la 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 ne pratique pas de collecte publique de → <i>dons</i> ou d'autres → <i>libéralités</i> et qu'une révision n'est pas nécessaire pour révéler exactement l'état du patrimoine et les résultats de la fondation. Toutefois, en application du principe des « <i>checks and balances</i> », la dispense de l'obligation de désigner un organe de révision ne doit être demandée ou accordée qu'avec la plus grande retenue.</p> <p>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. La durée du mandat de révision doit être limitée au minimum légal.</p>
Organisation des placements	<p>L'organisation des placements sert à structurer le → <i>processus de placement</i> et à déterminer les organes de la fondation chargés de gérer les fonds à investir. Il importe de séparer la → <i>gestion de fortune</i> du → <i>contrôle du résultat des placements (investment controlling)</i>.</p>
Outcome	<p>↔ <i>Impact des prestations</i></p> <p>Bénéfice et impact qu'une fondation produit directement ou indirectement par ses → <i>prestations de soutien</i> aux → <i>bénéficiaires de prestations</i>. On distingue ici effet de soutien (→ <i>impact</i>) et → <i>impact de projet</i>. L'<i>outcome</i> est à l'évidence plus difficile à mesurer que l'→ <i>output</i>, puisqu'il ne se constate souvent que par comparaison entre l'état avant le début et après la réalisation du projet.</p> <p>→ <i>Réalisation de l'objectif</i></p>
Output	<p>↔ <i>Fourniture de prestations</i></p> <p>L'<i>output</i> s'appuie sur les indicateurs de l'utilisation des → <i>prestations de soutien</i>, résultats directs et chiffrables (p.ex. le nombre de participants à un cours).</p> <p>→ <i>Réalisation de l'objectif</i></p>
Overhead	<p>→ <i>Charges administratives</i></p>
Pacte successoral	<p>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 impérativement être respectées pour toutes les dispositions pour cause de mort. Contrairement à un testament, un pacte successoral ne peut pas être modifié et complété unilatéralement à tout moment.</p> <p>→ <i>Fondation successorale</i></p> <p>→ <i>Legs</i></p> <p>→ <i>Testament</i></p>
Partenariat	<p>→ <i>Coopération</i></p>
Partenariat public-privé	<p>→ <i>Coopération</i> convenue sur une base volontaire entre une organisation privée (p.ex. entreprise, → <i>OBNL</i>) et une institution publique, en vue de la réalisation d'objectifs et de buts communs.</p>

Parties prenantes	<p>↔ <i>Groupes d'intérêts</i></p> <p>↔ <i>Stakeholder</i></p> <p>Dans les fondations, le cercle des parties prenantes ne se limite pas aux → <i>destinataires</i> (bénéficiaires directs de moyens), mais s'étend à ceux qui bénéficient des prestations fournies par les destinataires ainsi qu'au public en général. Les auteurs de libéralités ou les partenaires contractuels peuvent également former un groupe de parties prenantes.</p>
Patrimoine	→ <i>Patrimoine de la fondation</i>
Patrimoine de la fondation	<p>↔ <i>Capital de la fondation</i>; patrimoine affecté à la fondation. La loi parle de « biens ».</p> <p>Le patrimoine englobe toutes les valeurs patrimoniales d'une fondation. La loi ne fait pas la distinction entre le patrimoine affecté initialement et celui acquis ultérieurement (par le biais de → <i>dons</i>, → <i>co-affectations</i>, revenus etc.). Le fondateur devrait stipuler dans l'→ <i>acte de fondation</i> si ce patrimoine est intangible (seuls les revenus peuvent être utilisés) ou si une utilisation du capital est possible, voire exigée.</p> <p>→ <i>Fondation à capital consommable</i></p> <p>→ <i>Maintien de la substance</i></p>
Philanthropie	La philanthropie englobe toute action volontaire privée ayant un but d'utilité publique, y compris 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	<p>↔ <i>Asset Allocation</i></p> <p>Désigne chaque investissement choisi.</p>
Placements à risque	<p>Les placements standard bien diversifiés et les placements alternatifs sont considérés comme des placements à risque. Ce qui importe est toujours la relation entre le risque d'un placement et le patrimoine ; le → <i>risque</i> « absolu » d'un placement n'est pas pertinent.</p> <p>→ <i>Réserve de fluctuation des valeurs</i></p>
Placements actifs	<p>↔ <i>Placements passifs</i></p> <p>Les placements « actifs » ou « passifs » concernent la → <i>mise en œuvre de la stratégie de placement</i>. Lors de la détermination de la stratégie de placement, il faut choisir entre les → <i>catégories de placement</i>. Lors de la mise en œuvre, c'est-à-dire du choix concret des divers titres, des règles doivent être fixées à l'avance afin d'économiser des coûts.</p>
Placements alternatifs	Les liquidités, les obligations sans risque ou à faible risque et les actions cotées en bourse sont considérées comme des → <i>placements standard</i> . Les placements en <i>junk bonds</i> , <i>private equity</i> , <i>hedge funds</i> , matières premières, immobilier, portefeuille de polices d'assurances et autres risques sont qualifiés de placements « alternatifs ». Les fondations ne devraient pas investir dans des placements alternatifs sauf si elles possèdent des connaissances spécialisées et des bases théoriques solides en matière de placements.
Placements passifs	→ <i>Placements actifs</i>
Placements standard	Liquidités, → <i>obligations sans risque</i> ou à faible risque et actions cotées en bourse. Les autres catégories de placement sont des → <i>placements alternatifs</i> .
Planification budgétaire	Sert à planifier les recettes et les dépenses.

Planification des liquidités	La planification des liquidités vise à veiller à ce qu'au moment d'effectuer les dépenses programmées, la fondation dispose de suffisamment de liquidités. Les investissements devraient être liquidés le plus tard possible pour rester rentables le plus longtemps possible. La planification des liquidités cherche ainsi à minimiser les pertes de revenus et à perturber le moins possible le financement des projets et d'autres opérations financières.
Politique	→ <i>Politique de la fondation</i> → <i>Politique de placement</i>
Politique de la fondation	↔ <i>Politique</i> ↔ <i>Politique de soutien</i> La politique de la fondation trace le cadre normatif en fonction duquel se détermine l'ensemble des activités de la fondation. Les décisions de politique de la fondation qui engagent durablement celle-ci sont le → <i>but de la fondation</i> , sa vision, les piliers de son activité et les conditions-cadres organisationnelles, de même que la charte et le code de conduite éthique (<i>Ethical Code of Conduct</i>). Ces décisions ne sont pas directement applicables, elles nécessitent d'être concrétisées, autrement dit, rapportées à des situations réelles. La politique de la fondation commande la → <i>stratégie de la fondation</i> , à laquelle est subordonnée l'activité de soutien opérationnelle. La → <i>charte</i> résume et fait connaître la politique de la fondation.
Politique de placement	Principes normatifs centraux relatifs à la gestion du → <i>patrimoine de la fondation</i> . Ces principes sont articulés de façon plus concrète dans la → <i>stratégie de placement</i> . Planification systématique des liquidités, politique et stratégie de placement constituent la gestion financière de la fondation.
Politique de soutien	→ <i>Politique de la fondation</i>
Portefeuille d'actions globales	Il n'existe pas de modèle capable mieux qu'un autre de prédire systématiquement le comportement des marchés boursiers mondiaux, et encore moins l'évolution du cours d'actions individuelles. C'est pourquoi certaines fondations investissent une partie de leur patrimoine dans un portefeuille d'actions globales susceptible de rapporter davantage sur une durée donnée qu'un taux d'intérêt sans risque.
Post-affecter, post-affectation	→ <i>Co-affecter, co-affectation</i>
Prestation de soutien	Attribution aux → <i>destinataires</i> dans la poursuite du → <i>but de la fondation</i> . Elle ne se limite pas à la mise à disposition de moyens financiers, mais comprend aussi des mesures stratégiques, de suivi et d'évaluation. Lorsqu'une fondation donatrice mène ses propres projets et programmes de soutien, on parle de → <i>fondation opérationnelle</i> . → <i>Charges de soutien</i>
Processus de placements	Décrit le processus de gestion de fortune ; comprend trois étapes : la définition de la → <i>stratégie de placement</i> , la → <i>mise en œuvre de la stratégie de placement</i> et le → <i>contrôle du résultat des placements (investment controlling)</i> .
Programme de soutien	↔ <i>Domaine de soutien privilégié</i> ↔ <i>Champ d'action</i> Constitution d'un domaine de soutien privilégié ou d'un champ d'action à l'intérieur desquels les → <i>prestations de soutien</i> sont fournies à des projets à thèmes apparentés. Parallèlement, la fondation peut également soutenir des projets individuels distincts.

Propension au risque	La propension au risque mesure la propension de la fondation à encourir des → <i>risques de placement</i> indemnisés aux conditions du marché afin de réaliser le rendement escompté.
Rapport annuel	→ <i>Rapport de gestion</i>
Rapport de gestion	↔ <i>Rapport annuel</i> Le rapport de gestion comprend les comptes annuels, l'annexe et le → <i>rapport de performance</i> . Il s'appuie en principe sur les recommandations → <i>Swiss GAAP RPC</i> (notamment la Swiss GAAP RPC 21) et/ou sur d'autres standards internationaux comparables.
Rapport de performance	Le rapport de performance est un chapitre du → <i>rapport de gestion</i> .
Rating	→ <i>Notation</i>
Réalisation de l'objectif	Le degré de réalisation de l'objectif indique la mesure dans laquelle les objectifs fixés par la fondation ont été réalisés. Un objectif décrit la situation ou l'→ <i>impact</i> qu'il s'agit d'obtenir en engageant des mesures et des ressources déterminées. → <i>Outcome</i> → <i>Output</i>
Registre du commerce	Les principales informations concernant les fondations d'utilité publique doivent être inscrites au registre du commerce; c'est le cas par exemple du nom et du droit de signature de tous les → <i>membres du conseil de fondation</i> et de l'→ <i>organe de révision</i> . L'inscription et le contrôle préalable des données à inscrire sont effectués par l'office du registre du commerce du canton où la fondation a son siège. 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 tout un 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	→ <i>Directives</i> → <i>Règlement de fondation</i>
Règlement d'organisation	→ <i>Règlement de fondation</i>
Règlement de fondation	→ <i>Règlement</i> Le règlement recueille les dispositions qui ne figurent pas obligatoirement dans l'→ <i>acte de fondation</i> , notamment les dispositions relatives à l'organisation. Les règlements de fondation peuvent être élaborés, modifiés et abrogés dans les limites tracées dans l'acte de fondation par le → <i>conseil de fondation</i> . Outre le règlement d'organisation, d'autres règlements peuvent être établis, par exemple le règlement de soutien, le règlement concernant la rémunération, le règlement de placement ou le règlement du personnel. À la différence des dispositions de rang inférieur (« directives »), les règlements et leur modification doivent être communiqués à l'→ <i>autorité de surveillance des fondations</i> . → <i>Directives</i>

Règlement de placements	Régit la détermination et la → <i>mise en œuvre de la stratégie de placement</i> , le → <i>contrôle du résultat des placements (investment controlling)</i> et la vérification de la stratégie de placement. Il englobe également la description des compétences, des responsabilités et des contrôles des personnes chargées de la gestion de fortune. → <i>Règlement de fondation</i>
Rémunération des membres du conseil de fondation	↔ <i>Bénévolat</i> ↔ <i>Honoraires</i> ↔ <i>Salaires</i> Pour accorder une → <i>exonération fiscale à la fondation</i> , certaines autorités fiscales exigent le bénévolat de la part des membres du conseil de fondation sans motif plausible ni base légale. Or, une rémunération adéquate des membres du → <i>conseil de fondation</i> est admissible dans la mesure où les moyens de la fondation le permettent. La rémunération doit être fixée compte tenu 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, de nombreux membres de conseils de fondation travaillent entièrement ou partiellement à titre bénévole. Cela ne doit cependant pas aller au détriment du professionnalisme.
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 fluctuation	→ <i>Réserve de fluctuation de valeurs</i>
Réserve de fluctuation des valeurs	↔ <i>Réserve de fluctuation</i> Lorsqu'une fondation vise un flux de fonds constant tout en détenant des → <i>placements à risque</i> , une partie du → <i>patrimoine de la fondation</i> devrait être détenue à titre de réserve de fluctuation des valeurs. La fondation atteint un équilibre à plus long terme entre charges et produits lorsque les fluctuations des → <i>marchés financiers</i> peuvent être compensées par les réserves de fluctuation des valeurs. Environ la moitié des placements à risque sont détenus en tant que réserve de fluctuation des valeurs.
Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	Principe présidant à l'organisation des entreprises qui, au titre de leur responsabilité sociétale, intègrent dans leur action des considérations d'ordre social et écologique. De nombreuses entreprises constituent dans ce but des → <i>fondations d'utilité publique</i> sous la forme de → <i>fondations d'entreprise</i> .
Risque	Dans le langage courant, le risque désigne l'éventualité d'une issue plus défavorable que prévu. En sciences économiques, le risque est l'éventualité d'une issue différente, plus favorable ou défavorable, qu'attendu. L'important est de se faire une idée de la mesure dans laquelle l'issue peut être différente. En d'autres termes, le risque est une mesure de l'incertitude de manquer un objectif déterminé. Certains risques sont systématiquement indemnisés, d'autres ne le sont pas. → <i>Gestion du risque</i> → <i>Indemnisation du risque</i> → <i>Obligations à faible risque</i> → <i>Obligations sans risque</i> → <i>Placement à risque</i> → <i>Risques de placements</i> → <i>Risques non compensés</i>

Risques des placements	<p>Il convient de distinguer les risques indemnisés aux conditions du marché et ceux qui ne sont pas indemnisés. Ainsi, un portefeuille d'actions bien diversifié sera indemnisé selon les conditions du marché; un risque accru permet en moyenne d'escompter un revenu plus élevé. En revanche, un portefeuille d'actions mal diversifié présente un risque élevé sans qu'on puisse en attendre pour autant un rendement plus élevé.</p> <p>→ <i>Risque</i> → <i>Risques non compensés</i></p>
Risques non compensés	<p>Certains → <i>risques de placement</i> sont indemnisés sur les → <i>marchés financiers</i>, d'autres ne le sont pas. Les placements en obligations qui, du fait de leurs échéances ou de leurs devises, ne tiennent pas compte des projets à soutenir ou les placements dans des portefeuilles d'actions mal → <i>diversifiés</i> 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.</p>
Risques non systématiques	→ <i>Indemnisation du risque</i>
Risques systématiques	→ <i>Indemnisation du risque</i>
Salaire	<p>Rémunération versée par la fondation employeuse aux collaborateurs de sa direction opérationnelle au bénéfice d'un contrat de travail.</p> <p>→ <i>Honoraire</i> → <i>Rémunération des membres du conseil de fondation</i></p>
SCI	→ <i>Système de contrôle interne</i>
Secteur des OBNL	<p>↔ <i>Tiers secteur</i> Également appelé « tiers secteur », aux côtés du « marché » et de l'« État ». L'expression désigne les systèmes sociaux productifs en mains privées qui, en complément de l'État et des entreprises commerciales, se chargent de la couverture de certains besoins, de l'encouragement et/ou de la défense d'intérêts/du lobbying pour le compte de tiers ou de leurs membres. Sur le plan juridique, les OBNL sont souvent organisées en associations (fédérations), en sociétés coopératives ou en fondations. Elles financent leurs prestations par les cotisations des membres, des → <i>dons</i>, des subventions et des émoluments. Les excédents réalisés ne doivent pas être distribués à titre de rendement du capital aux membres ou aux organisations responsables.</p>
Self-Dealing	<p>Opérations passées avec soi-même. Le <i>self-dealing</i> désigne le comportement d'une personne exerçant une fonction fiduciaire (p.ex. avocat, fiduciaire, membre d'un → <i>conseil de fondation</i>, de la → <i>direction</i>), qui passe une opération avec elle-même, une personne physique ou morale proche ou une personne physique ou morale qu'elle contrôle.</p> <p>→ <i>Conflit d'intérêts</i></p>
Services centraux	→ <i>Charges administratives</i>

Société civile	<p>↔ <i>Civil Society</i></p> <p>Notion d'une société citoyenne qui, de sa propre initiative et sous sa propre responsabilité, déploie des activités sociales et politiques dans des espaces de vie proches du citoyen (commune, voisinage, associations locales). Son déploiement et son développement sont largement tributaires du comportement de l'économie (<i>Corporate Citizenship</i>) et des mesures étatiques (conditions-cadres). Les activités de la société civile se démarquent de l'action étatique. En Suisse, où, en raison d'une approche participative et de la démocratie directe, le fossé entre citoyens et État est moins profond que pratiquement partout ailleurs, cette dimension est moins présente. La notion de société civile coïncide largement avec celle, usuelle en Suisse, de population.</p>
Solution de concurrence	<p>Il y a solution de concurrence (p.ex. dans la gestion de fortune), lorsque les coûts et la qualité des différentes activités sont comparables à ceux du marché. L'objectif est d'éviter qu'une prestation d'une qualité donnée soit rémunérée à un prix supérieur à celui du marché.</p>
Soutien direct de projet	<p>↔ <i>Charges de projet</i></p> <p>↔ <i>Distribution</i></p> <p>Contributions de soutien versées directement pour les projets soutenus ; souvent aussi appelées « distributions ».</p>
Sponsor / Sponsoring	<p>Le sponsor met à la disposition de la fondation des ressources financières, des prestations en nature et/ou un savoir/expérience et attend une contrepartie en retour (publicité/réalisation d'objectifs de communication). Les activités de sponsoring répondent à des intérêts commerciaux et ne sont par conséquent pas fiscalement déductibles. Par ailleurs, les prestations de sponsoring sont soumises à la taxe sur la valeur ajoutée.</p> <p>→ <i>Mécénat</i></p>
Stakeholder	<p>→ <i>Destinataires</i></p> <p>→ <i>Parties prenantes</i></p>
Statut de la fondation	<p>Terme générique recouvrant l'→ <i>acte de fondation</i> et le ou les → <i>règlements de la fondation</i>.</p>
Statuts de la fondation	<p>Dans le langage courant (et par analogie avec le droit des associations et le droit des sociétés), le terme renvoie souvent à l'→ <i>acte de fondation</i>.</p>
Stratégie	<p>→ <i>Stratégie de la fondation</i></p> <p>→ <i>Stratégie de placement</i></p>
Stratégie de la fondation	<p>↔ <i>Stratégie de soutien</i></p> <p>↔ <i>Stratégie</i></p> <p>La stratégie de la fondation se situe à un niveau intermédiaire entre la → <i>politique de la fondation</i> et l'activité de soutien opérationnelle. Elle vise à concrétiser et aménager les conditions de la mise en œuvre de la politique de la fondation, par exemple en déterminant concrètement les champs d'action et les domaines de soutien privilégiés (→ <i>programmes de soutien</i>), l'allocation des ressources, la mise à disposition de compétences etc.</p>

Stratégie de placement	<p>↔ <i>Stratégie</i></p> <p>La stratégie de placement 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 → <i>propension au risque</i>. La stratégie de placement peut être concrétisée par un → <i>rendement escompté des placements</i> à réaliser au moyen du patrimoine de la fondation. Concrètement, la stratégie de placement indique quelle part de la fortune investir dans les différentes catégories d'actifs (x % de liquidités, y % d'→ <i>obligations à faible risque</i> et z % d'actions → <i>diversifiées</i>, tels que $x + y + z = 100$).</p> <p>→ <i>Mise en œuvre de la stratégie de placement</i></p>
Stratégie de soutien	<p>→ <i>Stratégie de la fondation</i></p>
Surveillance des fondations	<p>↔ <i>Concordat</i></p> <p>↔ <i>Concordat de fondation</i></p> <p>↔ <i>Concordat de surveillance</i></p> <p>L'autorité de surveillance des fondations est l'instance étatique qui contrôle le respect des dispositions légales par les fondations et qui conseille les → <i>fondeurs</i> et les fondations. Les fondations peuvent être soumises à une surveillance communale, cantonale ou fédérale. La collectivité publique compétente pour exercer la surveillance se détermine généralement en fonction du lieu et du rayon d'action de la fondation.</p>
Swiss GAAP RPC 21	<p>Norme comptable établie par la Commission pour les recommandations relatives à la présentation des comptes (www.fer.ch) pour les → <i>OBNL</i> sociales d'utilité publique. Elle a pour but d'améliorer la pertinence des informations fournies dans les comptes annuels et leur comparabilité. L'application de la norme, qui remonte au 1.1.2003, est facultative.</p>
SwissFoundations	<p>Association des fondations donatrices suisse fondée en 2001.</p>
Système de contrôle interne (SCI)	<p>Depuis le 1er janvier 2008, les « fondations ayant une importance économique » sont tenues de se soumettre à une révision dite « ordinaire » (« <i>full audit</i> ») qui 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'affaires de 20 millions de francs, 50 postes à temps plein en moyenne annuelle.</p>
Taille de la fondation	<p>↔ <i>Fondations de grande taille</i></p> <p>↔ <i>Fondations de petite taille</i></p> <p>↔ <i>Fondations de taille moyenne</i></p> <p>Classification selon l'importance du → <i>patrimoine de la fondation</i> : 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). Seul le patrimoine liquide (patrimoine de placement) doit être pris en considération, à l'exclusion des actifs non liquides, inaliénables.</p>
Testament	<p>Une fondation peut être constituée par testament. Il est indispensable que les dispositions pour cause de mort respectent les prescriptions de forme. À la différence du → <i>pacte successoral</i>, un testament peut à tout moment être modifié et complété unilatéralement.</p> <p>→ <i>Fondation successorale</i></p> <p>→ <i>Pacte successoral</i></p> <p>→ <i>Legs</i></p>

Thésaurisation	<p>Accumulation excessive du → <i>patrimoine de la fondation</i> ou des moyens disponibles en raison d'une utilisation insuffisante, sans commune mesure avec d'éventuelles → <i>charges futures</i>. Selon la circulaire no 12 du 8.7.1994 de l'Administration fédérale des contributions, une fondation de thésaurisation, indépendamment du → <i>but de la fondation</i>, n'a aucun droit à l'→ <i>exonération fiscale</i>.</p> <p>→ <i>Obligation de distribution</i></p> <p>→ <i>Utilisation des moyens à brève échéance</i></p>
Transparence fonctionnelle	<p>Transparence de la fondation qui répond aux « exigences » du public et des → <i>parties prenantes</i>. Elle se situe entre l'opacité et la transparence à outrance.</p>
Tiers secteur	<p>→ <i>Secteur des OBNL</i></p>
Trust	<p>Le <i>trust</i> est un rapport juridique dans lequel le constituant (<i>settlor</i>) confie des biens patrimoniaux à un ou plusieurs <i>trustees</i> afin qu'ils les gèrent et en disposent dans l'intérêt d'un ou de plusieurs bénéficiaires (<i>beneficiaries</i>). Contrairement au cas de la fondation, le <i>trustee</i> acquiert seul la propriété des biens. Le <i>trust</i> est une institution juridique répandue dans les pays de <i>common-law</i> anglo-saxons, mais non codifiée par le droit suisse. La Suisse reconnaît toutefois les <i>trusts</i> étrangers.</p>
Utilisation des moyens	<p>Engagement des ressources financières d'une fondation en vue de réaliser son but.</p> <p>→ <i>Utilisation des moyens à brève échéance</i></p>
Utilisation des moyens à brève échéance	<p>Contrairement au droit allemand, le droit suisse des fondations ne prévoit pas l'obligation d'« utiliser les moyens à brève échéance ». Une fois de plus, la Suisse compte sur l'autorégulation. Toutefois, comme les fondations ont vocation à déployer une activité entrepreneuriale, elles doivent être, en Suisse aussi, appelées à engager à brève échéance les revenus tirés du → <i>patrimoine de la fondation</i> et les autres moyens disponibles pour réaliser le → <i>but de la fondation</i>.</p> <p>→ <i>Obligation de distribution</i></p> <p>→ <i>Thésaurisation</i></p> <p>→ <i>Utilisation des moyens</i></p>
Utilité publique	<p>Actes désintéressés destinés à servir les intérêts généraux; la preuve de l'utilité publique est l'une des conditions de l'→ <i>exonération fiscale</i>.</p> <p>→ <i>Fondation d'utilité publique</i></p>

Index

Les termes renvoyant au glossaire des fondations sont en *italiques*. Les numéros de pages en caractères **gras** renvoient aux passages dans lesquels le mot-clef figure dans un contexte qui permet de l'expliquer de manière particulièrement détaillée. Enfin, le symbole de la flèche → renvoie à une autre notion apparentée.

A	
À fonds perdu, contributions	120, 127
Accomplissement du but, typologie de l'(→ But de la fondation)	119, 126
Acte (→ Acte de la fondation)	33, 34, 39, 41, 50
Acte de fondation	16, 20, 29, 30, 35, 36, 40, 41, 44, 48, 49 ss , 56, 58, 59, 60, 65, 67, 68, 72, 73, 80, 82, 89, 103, 123, 148, 156, 180, 182 ss, <i>210 ss</i> , 218, 226, 228, 230, 233
Actifs non déclarés	151
Actions	123, 132, 154, 158 ss, 171, 211, 224, 225, 228, 229, 232, 234
Activité opérationnelle de la fondation	<i>210</i> , 212
Affectation (du patrimoine de la fondation) (→ Constitution de la fondation)	33, 37, 45, 131, 168, <i>210</i> , 213, 215 ss, 225, 228, 229
Affectation à un but (→ But de la fondation)	33
Alimentation	178
Analyse coût-bénéfice	100, 168, <i>210</i>
Asset-Allocation	<i>210</i> , 228
Association	4, 8, 11, 15, 21, 34, 101 , 112, 182, 194 ss, 217, 218, 232, 234
Assurance-responsabilité civile	62, 63, 77, 79, 86, 104, 218, 227, 228
Autoévaluation	16, 181, <i>210</i>
Autonomie (de la fondation) (→ Indépendance)	78 , 112, 178, 182
Autorégulation	11 , 16 , 61, 73, 189, 191, <i>210</i> , 235
Autorité de surveillance (→ Surveillance de la fondation)	15 ss, 34 ss, 43, 44, 47, 49, 56, 61, 63 , 78, 95, 107 ss, 160, 178, 180, 211, 214 ss, 220, 223, 226, 230, 234
Autorité fiscale	45
B	
Benchmark	155, 157, 164, 167, <i>211</i> , 225
Bénéficiaire de prestations (→ Destinataire → Intermédiaire)	<i>211</i>
Bénévolat (→ Rémunération)	37, 46, 62, 69, 71, 76 , 77, <i>211</i> , 231
Besoin sociétal	33 , 119, 121

Bilan	107, 145, 211, 227, 234
But (→ But de la fondation)	10 ss, 14, 16, 20, 23, 28 ss, 32 ss, 49, 51, 56 ss, 60 ss, 70 ss, 77, 80, 94, 99 ss, 108, 116, 118 ss, 122, 124, 126 ss, 131, 135, 140 ss, 145, 150, 152 ss, 160 ss, 164, 176, 179, 180, 184, 186, 211
But de la fondation	14, 29, 34, 35, 49, 56, 119, 124, 140, 142, 150, 153, 155, 156, 160, 161, 210, 211 ss
Caractère irrévocable du	45
Formulation du	35, 36
Modification	57
Réalisation du	33, 42, 57, 59 ss, 71, 73, 77, 98, 108, 118, 126
Réserve concernant la modification du but	41
C	
Capacité de risque (→ Règle empirique d'évaluation de la capacité de risque)	155, 156, 158, 159, 171, 234
Capital (→ Patrimoine)	34, 37 ss, 41 ss, 46, 61, 64, 95, 99, 120, 122, 124, 140, 142 ss, 159 ss, 177, 180, 183, 211, 218, 226, 228, 232
Capital de la fondation (→ Patrimoine)	228, 213, 211
Capital initial	37, 38, 183
Caractère irrévocable de l'affectation au but	28, 45, 217
Catégorie de placement	157, 161, 216
Catégories de placement	157, 158, 159, 163, 210, 211, 216, 228
Champ d'action (→ Programme de soutien)	103, 211, 229
Charges (→ Charges administratives → Charges de soutien → Charges de la fondation)	33, 36 ss, 57, 61, 90, 123, 124, 145 ss, 149, 157, 167, 211 ss, 227, 229, 231 ss
Charges administratives (→ Charges)	61, 123, 124, 146, 157, 211, 212, 214, 227, 232
Charges d'exploitation (→ Charges administratives → Charges → Charges de la fondation)	123, 212
Charges de la fondation (→ Charges)	123, 211, 212
Charges de projet	124, 146, 211, 212, 233
Charges de soutien (→ Charges)	124, 211, 212, 229
Charges directes du projet	123, 211, 212
Charte	6, 48, 50, 51, 61, 212, 229
Checks and Balances	6, 12, 21, 49, 52, 57, 62, 83, 86, 103, 212, 215, 227
Choix du lieu de siège	45
Cible du soutien	98
Circulaire no 12	46.235
Civil Society (→ Société civile)	233
Co-affecter, co-affectation	37, 45, 213, 215 ss, 218 ss, 221, 225, 228, 229
Code (→ Swiss Foundation Code)	7 ss, 11 ss, 51 ss, 73, 99, 145, 184 ss, 210, 215, 229
Codex (→ Swiss Foundation Code)	184
Collaboration (→ Coopération)	69, 77, 85, 132, 214, 215
Collecte de fonds	38, 142, 177, 183

Comité	6, 49, 59, 60, 62, 78, 85 , 86, 89 , 90, 91, 93, 104, 105, 111, 125, 173, 213, 215
Ad hoc 88,89, Compétences du 90 Création d'un 85, 89 des finances 89, 90, 104, 213 de nomination ou d'organisation de la succession 67, 72, 89 des placements 90, 148, 149, 173 de soutien 213 Indépendance des membres du 90 présidentiel 89, 90, 213 spécialisé Types de 89 , 91	
Comité ad hoc (→ Comité)	88,89
Comité de nomination et d'organisation de la succession (→ Comité)	67,72,89
Comité de gestion du soutien (→ Comité)	89
Comité des finances (→ Comité)	89, 90, 104, 213
Comité des placements (→ Comité)	90, 148, 149, 173
Comité présidentiel (→ Comité)	89, 90, 213
Comité d'experts (→ Comité)	89
Communication	6, 14, 37, 52, 62, 96 ss, 100 , 101, 124, 126, 132 , 185
Compétence	31, 44 ss, 50, 59 ss, 67 , 69 ss, 75, 77, 84, 88 ss, 102 ss, 110 ss, 116, 119, 125, 145, 148 , 162, 163, 164, 213, 231, 233
Compliance	59, 63
Comply or Explain	14, 213
Composition	40, 70, 88, 110, 111, 148, 183, 213
Comptabilité analytique	124, 144, 213
Comptes annuels	45, 59, 71, 81, 83, 89, 104, 108, 144, 145, 146, 230, 234
Concordats, Concordats de surveillance (→ Surveillance des fondations)	178, 213, 234
Concurrence	7, 29, 46 , 105, 126, 141, 149, 159, 166, 167 , 169, 186, 233
Conduite (→ Gestion financière → Direction → Conseil de fondation)	6, 12 , 13, 21, 29, 40, 50, 52, 55 ss, 59, 61, 63, 66, 73, 84 ss, 102 ss, 145, 184, 189 ss, 212 ss, 223, 229
Conflit d'intérêts (→ Fondateur → Indépendance)	6, 16, 17, 30, 52, 68, 72, 92 , 93 , 94, 95 , 111 , 117, 141, 148, 162, 164, 168, 177, 179, 183, 190, 192, 213, 215
au sein du Conseil de fondation (→ Conseil de fondation) 92 ss, 153 dans les procédures de sélection 125 ss Gestion des 92 ss	

Conseil consultatif	110, 111, 112, 213
Conseil de fondation	6, 12 ss, 19 ss, 22, 29 ss, 39 ss, 44 ss, 56 ss, 75 ss, 98, 100, 102 ss, 116 ss, 133, 140 ss, 144 ss, 153, 156, 157, 161 ss, 166, 168, 170, 171, 173, 180, 183, 189, 190, 210, 213, 215, 216, 218, 231
Constitution (→ Constitution de la fondation)	6, 13 ss, 16, 27 ss, 30, 31, 33 ss, 41 ss, 46, 89, 110, 123, 182, 184, 189 ss, 193, 210 ss, 216, 217, 218, 226, 229
Contrôle de la stratégie	171, 172
Contrôle de qualité (→ Projets de soutien)	132
Contrôle des projets	37
Convention de prestation (→ Contrat de soutien)	214
Coopération	22, 112, 118, 180, 212, 214, 223, 228
Cooptation	56, 67, 93
Corporate Social Responsibility	163
Courtage	
Coûts administratifs	37, 41, 120, 121
Coûts cachés	37, 172
Critères d'exclusion (dans la gestion du patrimoine)	160
Critères de qualité	51
Critères de soutien (→ Directives de soutien)	128, 130, 214, 215
Critères ESG	156, 170, 172, 173 , 215, 224
Critères positifs (dans la gestion de fortune)	160
Culture de la fondation	215
Cumul des fonctions	105
D	
Dealing at arm's length	92, 94, 213, 215
Décharge	63
Déclaration d'acceptation	73
Déduction fiscale	46, 213, 217
Délégation	37, 62 , 85 , 148, 213
Départ	35, 39, 40, 74, 116, 132, 133, 179, 217
Destinataire (→ Parties prenantes → Intermédiaire → Groupe d'intérêts → Stakeholder)	8, 14, 22, 116, 127, 130 ss, 136, 211, 214
Rapport du – à la fondation	
Devoir d'informer (les destinataires)	128
Devoir de diligence	151
Devoirs	59, 69, 189
Diminution des revenus	158
Direction	6, 19, 50, 57 ss, 67, 73, 75, 85 ss, 92, 102, 103, 105, 111, 119, 122, 184, 210, 215, 227, 232

Domaines de responsabilité de la 104	
Droit de signature de la	
Exigences à l'encontre de la 103	
Fonctions de la 73, 86, 103	
Organisation de la 104	
Directive de la fondation	59, 61, 210
Directives (→ Directives de soutien → Règlement)	50, 59, 61, 125, 126 , 162, 163 , 164, 172, 183, 194, 210, 212, 214, 215, 230
Directives de placement	162, 163 , 164, 172
Directives de soutien	125, 126 , 214, 215
Disponibilité	72, 73
Dissolution (de la fondation)	41, 45, 180, 216
Dissolution de la fondation (→ Dissolution)	18, 45
Distribution (→ Soutien direct de projets)	57, 216, 226, 233, 235
Diversification	142, 153, 159 , 160, 216
Documents de la fondation, Examen préalable des	45, 82, 100
Don	213, 216, 219, 239
Donation	28, 225
Droit d'être entendu	41
Droit de signature	60 , 105 , 230
Droit de veto	68, 82
Droit des fondations	23, 63, 154, 176, 190, 216, 226, 227
Droits des actionnaires, exercice des	161
Durée des mandats	65, 66 , 67
Durée de vie des fondations, Typologie des	39, 124
E	
Effet de levier	97
Efficace, efficacité (→ Impact)	4, 6, 7, 11 ss, 16, 20, 29, 33 ss, 37, 45, 60 ss, 73, 85, 95, 97, 99, 101 , 105, 112, 116, 119 ss, 130, 140, 142, 145 ss, 155, 163, 168, 179, 184, 189, 212, 216, 223, 224
Efficient, efficacité (→ Impact)	20, 29, 37 , 61, 94, 103, 109, 112, 116, 121, 146, 169, 216, 223, 224
Élection	59, 66, 72 , 73
Critères de sélection 70, 104, 129	
Déclaration d'acceptation 73	
Préparation 72	
Équilibre (au sein du conseil de fondation)	21, 58, 70, 73 , 189, 223
Ethical Code of Conduct (→ Code de conduite)	229
Évaluation (→ projets de soutien)	7, 33, 58, 63 , 83, 105, 106, 108 , 134, 136 , 146, 172 , 210, 214, 216, 223, 225
Évaluation de projets	105
Exonération fiscale	6, 22, 35, 43, 45 , 49 ss, 76 ss, 127, 182, 214, 217, 220 ss, 226, 231, 235
Experts externes	71, 81, 83, 89, 90, 136 , 140, 173

F	
Fiabilité (de la fondation)	117,126
Financement de lancement	217
Financement initial (→ Financement de lancement)	217
Finances	7, 13, 56, 58 ss, 71, 89 ss, 99, 104, 111, 185 ss, 189, 213, 214, 223
Flexibilité (de la fondation)	47, 49, 78, 105, 163
Fonction	6, 14, 28, 38, 44, 57 ss, 67, 70 ss, 75, 78, 81, 85 ss, 90, 99, 103, 105, 109, 122, 145, 156, 159, 167, 177, 184, 210, 213, 215, 217, 229, 232, 234
Fonction et promotion de l'innovation	217
Fondateur	11, 13, 20, 28, 29, 30 ss, 34 ss, 40, 41, 42 ss, 51, 58, 63, 66 ss, 72 ss, 82, 94, 99, 108, 142, 154, 158 ss, 178 ss, 210 ss, 214, 216 ss, 221 ss
Influence du fondateur au sein du conseil de fondation 40, 41	
Rôle du 30	
Volonté (→ Volonté du fondateur) 6, 14, 20, 32, 62, 63	
Fondation à capital consommable	34, 37, 39, 64, 99, 124, 142, 143, 160, 180, 183, 218, 221 ss, 228
Fondation à caractère d'entreprise	182, 183, 218, 219, 221, 222
Fondation abritante	42, 64, 124, 142, 179, 182 ss, 218
Fondation bancaire	183, 218, 219, 221, 222
Fondation classique	218, 221
Fondation collective	218, 221
Fondation collectrice	219
Fondation d'attribution	29, 218, 219, 221
Fondation d'Église	219, 221
Fondation d'entreprise	94, 99, 178, 182, 183, 214, 218, 219, 222
Fondation de banquier	218, 219, 221
Fondation de caisse de pension (→ Fondation de prévoyance en faveur personnel)	219, 221
Fondation de citoyens	220
Fondation de droit privé	182, 220
Fondation de droit public	182, 220
Fondation de famille	182, 219, 220
Fondation de petite taille (→ Taille des fondations)	42, 165, 220
Fondation de placement	220
Fondation de prévoyance en faveur du personnel	182, 218, 219, 221, 222
Fondation de propriétaire de banque	218, 219, 221
Fondation des clients de banque	182, 218, 219, 221
Fondation donatrice	14, 29, 30, 57, 119, 124, 131, 182, 218 ss, 229
Fondation ecclésiastique	182, 219, 221
Fondation holding	182, 218, 221
Fondation inactive	35, 221, 222
Fondation indépendante	28, 32, 33, 36, 42, 178
Fondation inerte	221, 222

Fondation LPP (→ Fondation de prévoyance en faveur du personnel)	221, 222
Fondation opérationnelle	180, 183, 210, 222, 229
Fondation proche d'entreprise	219, 222
Fondation proche de banque (→ Fondation bancaire)	222
Fondation successorale	34, 214, 222, 225, 227, 234
Fondation tenant une entreprise	218, 222
Fondation-entreprise	182, 218, 222
Fondations d'utilité publique, typologie des	29, 31, 33, 51, 60, 77, 140, 178, 182, 214, 219, 221
Fondations de grande taille (→ Taille des fondations)	69, 57, 79, 81, 155, 173, 222, 234
Fonds	33 ss, 37 ss, 42, 56, 61, 100, 116, 120, 127, 131, 133, 142, 145 ss, 151 ss, 158, 169, 164 ss, 168, 172 ss, 177, 179, 182, 183, 211, 219 ss
Fonds abrité	33 ss, 42, 179, 182 ss, 221, 223
Formation continue	70, 74, 104
Forme juridique	28, 32, 39, 182, 221, 222
Formulation du but	35, 36
Frais généraux	145
Frais incompressibles (→ Charges administratives)	37
Fusion	41, 62, 64, 118, 124, 142, 214, 221, 223
G	
Gérant de portefeuille (→ Gestion de fortune)	163, 164, 167
Gestion (→ Gestion de la fondation)	6, 7, 11, 15, 20, 31, 36 ss, 51 ss, 56 ss, 60 ss, 69, 71, 74, 76 ss, 79, 81, 86 ss, 95, 99, 103 ss, 106 ss, 111, 116, 119, 122, 127, 140 ss, 145 ss, 153 ss, 164 ss, 177, 183, 186 ss, 210, 214, 223, 230
Gestion de la fondation	31, 60, 103, 189
Gestion de projet	127, 210, 223
Gestion du patrimoine (→ Gestion financière de la fondation→ Placements)	51, 127, 190, 222, 223
Gestion du risque	62, 231
Gestion financière (→ Gestion du patrimoine)	7, 140, 144, 223, 229
Gouvernance (→ Foundation Governance)	7, 11 ss, 19, 25, 38, 52, 56, 61, 63, 66, 68, 107, 160, 189 ss, 210, 215, 217, 223 ss
Groupe d'intérêts (→ Parties prenantes → Destinataire → intermédiaire→ Stakeholder)	223
H	
Héritiers	31, 45, 179, 183
Honoraire	61, 63, 108 ss, 168, 224, 231, 232

I	
Image (de la fondation)	50, 71, 95, 98, 103 , 126, 131, 132 , 146
Impact (→ Efficacité → Efficience → Impact du soutien → Effet de levier → Outcome)	7 ss, 10, 11, 15, 20, 29, 33 ss, 42, 47, 57, 60, 68, 73, 76, 85, 96, 97 , 117, 122 ss, 127, 132 ss, 135 , 136 ss, 140 ss, 153, 154 , 160, 172, 211, 214, 216, 219, 224 ss, 230
Impact de projet	224, 227
Impact global	127, 135 , 141, 153, 154, 172
Impact sur la société	136
Indemnisation	77, 224, 231, 232
Indemnisation du risque	224, 231, 232
Indépendance	11, 30, 58, 83, 90, 94, 106, 107, 111, 141, 178, 179, 183, 227
Indépendance juridique	30
Indicateurs financiers	99
Initiation	70,74
Instance de la fondation	213, 224, 227
Intégrité	13, 56, 103
Interdiction de tromperie	39
Intermédiaire (→ Destinataire)	131, 211, 215, 224, 233
Investissements durables	99, 100, 140, 148, 154, 157, 160 , 164, 171, 186, 215
Investment Controlling	90, 214, 225, 227, 229, 231
Issue management	62
J	
Justification (des décisions de soutien) (→ décision de soutien)	132, 169
L	
Légitimité	11, 15, 68, 97, 99, 191
Legs	177, 183, 218, 225, 227, 234
Libéralité	10, 22, 33, 39, 122, 150 ss, 152 , 154, 160, 177, 183, 213, 216, 217, 222, 225, 227, 228
Liberté du fondateur	28
Limitation des mandats	66 , 67
Limite d'âge	65, 67, 72
Liquidation	62, 64, 124 , 142
M	
Maintien de la substance	159 , 218, 225, 228
Maintien du patrimoine (→ Maintien de la substance)	225
Majorité pour la révocation d'un membre du conseil de fondation 67	67, 73, 74, 82, 94, 215
Quorum 82	
Mandat, durée du	66, 90, 227
Marchés financiers, fonctionnement des	157, 159, 224, 231, 232
Mécanismes de contrôle (→ Système de contrôle interne) en cas de cumul des fonctions	102, 105

Mécénat	225, 233
Mesure de l'impact	7, 134, 135, 136 , 225
Mise en oeuvre de la stratégie de placement (→ Stratégie de placement)	142, 153, 166, 167, 225, 228, 229, 231, 234
Mission-based Investing	224, 226
Modèles de textes	155
Modification du but (→ But de la fondation)	36 , 41, 62, 64, 142, 211, 214, 216, 226
Moyens de communication	100
Moyens de la fondation (→ Moyens)	75, 77, 231
Moyens disponibles	33, 122, 180, 226, 235
N	
Nom de la fondation	39, 131 , 214
Nombre	11, 51, 61 ss, 70 ss, 81, 98, 100, 126, 127, 135, 159, 161 ss, 172, 185, 191, 193, 213, 221, 227
O	
Objectifs de prestations (→ Output)	226
Obligation de clarté	39
Obligation de désigner un organe de révision, dispense de	227
Obligation de distribution	226 , 235
Obligation de domicile (→ Conseil de fondation)	73
Obligation de véracité	39
Obligations (→ Placements → Obligations à faible risque → Obligations sans risque)	15, 23, 28, 37, 39, 62, 73, 132, 145, 158, 160, 163 ss, 211, 225, 226, 228, 231, 232, 234
Obligations à faible risque	225, 226, 231, 234
Obligations sans risque	226, 228, 231
Opérations passées avec soi-même	38, 232
Ordre du jour	66, 81, 82, 91
Organe de la fondation (→ Conseil consultatif → Direction → Conseil de fondation)	30, 77, 213, 224, 227
Organe de révision (→ Révision)	6, 41, 59, 77, 78, 90, 106, 107 , 108 , 109, 227, 230
Organisation	6, 7, 10, 12, 16, 20, 21, 23, 28, 32 ss, 38, 39, 41, 45, 49, 51, 56, 58, 59 , 60 , 61, 63, 67, 78, 80, 89 ss, 103, 104 , 111 , 122, 124, 135, 212, 215, 216, 223, 230
Organisation des placements	142, 147 ss, 167, 172, 227
Association sectorielle	101
Origine des moyens, typologie de l'	150, 151, 183, 218
Outcome (→ Impact)	135 ss, 210, 224 ss, 227, 230
Output	135, 136, 225 ss, 230
Overhead (→ Charges administratives)	123, 212, 227
P	
Pacte successoral	34, 222, 225, 227, 234
Partenariat (→ Coopération)	97, 132, 133, 214, 227, 228
Parties prenantes (→ Destinataire → intermédiaire → Stakeholder)	14, 22, 51, 85, 97, 99, 212, 215, 217, 223, 228, 233, 235

Patrimoine	31 ss, 40, 42, 45, 51, 63, 76, 123 ss, 127, 140 ss, 150, 154 ss, 161, 167 ss, 210, 211, 214, 216 ss, 221 ss, 226, 228 ss, 231, 234, 235
Patrimoine de la fondation (→ Patrimoine)	32, 37, 40, 45, 51, 63, 123, 124, 127, 141 ss, 155 ss, 210 ss, 218 ss, 223, 226, 228, 235
Patrimoine initial (→ Patrimoine)	34, 219, 223, 226, 228, 235
Phénoménologie des fondations	16, 176, 218 ss
Philanthropie	10, 28, 29, 219
Philanthropie	51, 60, 117, 151, 228
Placement (de la fortune)	140, 147-149, 153 ss
Importance du	
Placement à taux fixe	228
Placements à risque	228, 230, 231
Placements actifs	163, 228
Placements alternatifs	158, 160, 211, 228
Placements passifs (→ Placements actifs)	163, 164, 228
Placements standard	228
Planification budgétaire	140, 228
Planification des liquidités	229
Politique (→ Politique de placement → Politique de la fondation)	14, 58, 59, 61, 81, 96, 98, 102, 105, 212ss., 224, 229, 233
Politique d'information (de la fondation)	96
Politique de la fondation	14, 58, 59, 61, 81, 98, 102, 105, 212, 213, 224, 229, 233
Politique de placement	142, 148, 223, 229
Politique de soutien (→ Politique de la fondation)	96, 229
Portefeuille d'actions globales	229
Post-affecter, post-affectation (→ co-affecter, co-affectation)	213, 225, 229
Pratique du soutien	119, 126
Préambule	36
Présence (aux séances du conseil de fondation)	78, 81, 82
Présidence	60, 67, 78
Président du conseil de fondation	30, 60
Cumul de fonctions (Conseil de fondation/direction) 105	
Durée du mandat 65, 66, 67, 68, 72	
Fonction 84, 85	
Rôle 85, 104	
Relation avec le conseil de fondation 86	
Tâches 74, 81, 84, 85, 86, 87	
Président du conseil de fondation (→ Président du conseil de fondation)	30, 60
Prestation de soutien (→ Charges de soutien)	41, 46, 49, 57, 59, 61, 63, 99, 121ss., 127, 131, 154, 157, 179, 180, 211, 212, 215, 227, 229
Principe méritocratique	31
Prise de décision	56, 73, 80, 82, 111, 167
Processus de placement	142, 147, 148, 153, 155, 167, 223, 227, 229

Procès-verbal (→ Séance du conseil de fondation)	80, 82 , 83, 86, 95
Profil d'exigences	103, 111
Programme de soutien	211, 215, 216, 229, 233
Projets de la fondation elle-même (→ Projets de soutien)	126 127, 210, 222, 229
Projets de soutien	97, 98, 104, 116, 122, 125-128, 131, 132, 133, 210, 212, 214, 223, 224, 227, 229, 233
Contrôle de la qualité des 50, 71, 116, 120, 123, 134, 135, 136 , 145, 210, 212, 216 de la fondation 33, 45, 96, 126 127, 210, 222, 229	
Propension au risque	142, 155, 156, 157, 171, 230, 234
Q	
Quote-part de soutien	123
Quorum	82
R	
Rapport annuel	59, 92, 100, 145, 230
Rapport d'activité	45, 52, 144, 178
Rapport de gestion	59, 83, 144, 145, 230
Rapport de performance	145, 230
Rapport final	136, 137
Rating	164, 226, 230
Rayon d'action (de la fondation), Typologie du	44, 182, 234
Rayon d'action géographique (de la fondation)	178
Réaffectation (dans la gestion du patrimoine)	168
Réalisation du but, degré de réalisation du but (→ Outcome → Output)	13, 34, 36, 38, 42, 60, 61, 68, 71, 77, 98, 160, 216, 218, 219, 222 ss, 226, 227, 230
Récusation (→ Conflits d'intérêts)	93 , 95, 213
Registre du commerce	35, 49, 73, 98, 100, 177, 214, 227, 230
Règle empirique pour la capacité de risque	158, 159
Règles de majorité	82
Règlement	44, 48, 49 , 50, 51, 59, 61, 67, 70, 80, 81, 84, 88, 215, 230
d'organisation 49, 59, 60 , 70, 230 relatif à la rémunération et aux frais généraux 75, 78 , 111, 230 relatif à la gestion de la fondation 60, 80 relatif aux placements 49, 147, 148 , 149, 152, 155, 156, 163, 172, 230, 231	
Règlement de gestion (→ Règlement)	60
Règlement de fondation (→ Règlement)	16, 36, 49 , 72, 89, 110, 111, 210, 214, 215, 227, 230, 233
Règlement de placement (→ Règlement)	49, 147, 148 , 149, 152, 155, 156, 163, 172, 230, 231
Règlement de soutien	49, 59, 230
Règlement des élections et de l'organisation de la succession (→ Règlement)	49, 70, 72, 111
Relations personnelles	72 , 97, 218

Rémunération (→ Honoraire → Bénévolat → Conseil de fondation)	56, 72, 75 ss, 90, 102, 104, 111, 112, 169, 184, 190 ss, 211, 224, 230, 231, 232
Rendement (→ Rendement des placements)	29, 37, 41, 140, 142, 153, 155, 156, 157, 211, 226
Rendement de la fortune (→ Rendement des placements)	39, 61, 180
Rendement des placements	154, 159
Rendement escompté (→ Placements → Rendement des placements)	171, 226, 230, 231, 232
Renouvellement	32, 49, 62, 65, 66, 67
Réputation	11, 71, 72, 93, 132, 151, 160
Requérant (→ Destinataire)	100, 128, 129
Réserve de fluctuation de valeur	159, 171, 228, 231
Réserves de fluctuation (→ Réserves de fluctuation de valeur)	41, 61, 123, 157, 158, 231
Responsabilité	8, 14, 21, 23, 51, 56, 58 ss, 71, 74, 76, 77, 85, 90, 104, 108, 111, 112, 117, 140, 144, 145, 147 ss, 160, 180, 210, 212, 219, 227, 231, 233
Ressources (de la fondation)	45, 51, 57, 101, 103, 116, 117, 119 ss, 127, 130, 131, 136, 145, 161, 179, 183, 186
Ressources consacrées au soutien	121
Résultat des placements	153, 155, 214, 225, 227, 229, 231
Rétrocessions	166, 168, 169
Return on Investment	57, 225
Révision ordinaire (→ Révision)	108
Risque (→ Risque de soutien de projet)	35, 38, 106, 108, 119, 127, 151, 156, 157, 158, 159, 163, 171, 211, 217, 223, 225, 226, 228, 230, 231, 232, 234
Risques non systématiques 216, 224, 232	
Risques systématiques 11, 224, 232	
Risques non indemnisés (→ Risques de placement)	142
S	
Salaire	104, 224, 231
Salaires (→ Rémunération)	78, 86, 90, 104, 224, 231, 232
SCI (→ Système de contrôle interne)	62, 94, 108, 109, 232, 234
Séance	73, 80 ss, 86
Séance consacrée à la stratégie	81
Séance du conseil de fondation	73, 80ss., 86
Séance extraordinaire	80, 81
Séance ordinaire	81, 83
Secteur des OBNL	10, 192, 232, 235
Sélection de projets	125 ss
Self-Dealing	38, 66, 68, 213, 232
Séparation des pouvoirs (→ Checks and Balances)	21, 105, 212
Services centraux (→ Charges administratives)	99, 123, 212, 232
Shareholder Engagement	161

Siège de la fondation, Modification du	44
SMART	135
Société civile	8, 22, 60, 98, 233
Soumissionnaire	167
Sous-fondation	179
Soutien	11, 13, 20, 29, 33, 36, 46, 49, 58, 59, 89, 96, 99, 111, 115 ss, 179 ss, 192, 210 ss, 224, 229, 233, 234
Soutien direct de projet (→ Projets de soutien), Obligation de	211, 216, 233
Sponsor/Sponsoring	131, 225, 233
Stakeholder (→ Parties prenantes → Destinataire → intermédiaire → Groupe d'intérêts)	215, 228, 233
Statut de la fondation (→ Règlement → Acte de fondation)	16, 100, 233
Statuts de la fondation (→ Acte de fondation)	213, 233
Stratégie (→ Stratégie de placement → Stratégie de soutien → Stratégie de la fondation)	14, 50, 58, 59 ss, 72, 81, 85, 93, 96, 98, 102, 103, 105, 116 ss, 122, 123, 128, 130, 141, 142, 144, 148, 149, 153, 155, 156 ss, 163, 166, 167, 170 ss, 179, 186, 192, 212 ss, 216, 223 ss, 233, 234
Stratégie de la fondation (→ Stratégie de placement → Stratégie de soutien)	14, 58, 60 ss, 81, 102, 105, 128, 213, 229, 233, 234
Stratégie de placement	118 ss, 141, 142, 144, 148, 149, 153 ss, 157, 158 ss, 166, 167, 170 ss, 186, 192, 214, 223, 225, 226, 228 ss, 231, 233, 234
Stratégie de soutien (→ Stratégie de la fondation)	85, 96, 116 ss, 122, 123, 130, 179, 212, 233, 234
Structure de la fondation	217
Structure des coûts	37, 146, 168
Suivi de projets	37, 130
Surveillance	11, 14 ss, 28, 34 ss, 43, 44, 47, 49, 56, 59, 61 ss, 63, 68, 76 ss, 95, 102, 104, 105, 107 ss, 111, 160, 178, 180, 182, 184 ss, 190, 211 ss, 219 ss, 223, 226 ss, 230, 234
Compétence de la 44,	
Concordats 178, 213, 234	
Relation entre la – et le conseil de fondation 56, 59, 102, 105	
Swiss Foundation Code	11 ss, 25, 51, 52, 61, 100, 176, 184 ss, 189 ss, 196, 210 ss, 215, 223
Swiss GAAP RPC 21	145, 146, 211, 230, 234
SwissFoundations	3, 4, 8, 9, 11, 14, 15, 155, 184, 185, 186, 196, 210, 234
Système de contrôle interne (SCI)	62, 94, 108, 109, 232, 234

T	
Tâches	4, 37, 57, 59 ss, 69, 70, 74, 75, 84, 85 , 88 ss, 98, 102, 104 ss, 108, 110, 111, 140, 148, 149, 173, 177, 213, 215, 217, 231
Taille	11, 12, 30, 36, 37, 41, 42, 52, 57, 59, 62 ss, 67, 69, 74, 78, 79, 81, 83, 86, 89, 90, 95, 101, 104, 105, 108, 109, 112, 124, 127, 128, 129, 133, 137, 142, 146, 154, 155, 163 ss, 169, 173, 215, 220ss., 234
Taille de la fondation (→ Patrimoine de la fondation)	59, 78, 89, 234
Taille du patrimoine (→ Patrimoine de la fondation)	36 , 154
Taxe sur la valeur ajoutée	132 , 233
Testament	34, 222, 225, 227, 234
Thésaurisation	122, 226, 235
Tolérance au risque	127
Total Expense Ratio	168
Transfert du patrimoine	225, 64, 124, 142, 213
Transparence (→ Politique de la communication)	4, 8 ss, 12, 13 ss, 141, 145, 150, 163, 166, 168, 169, 185, 189, 212, 223
Transparence fonctionnelle	235
Tiers secteur (→ secteur des OBNL)	60, 232, 235
Trust	235
Type de fondation	33, 182, 222
U	
Utilisation des moyens à brève échéance	122, 226, 235
Affectation exclusive des moyens	217
efficacité dans (→ Impact)	216
Utilité pour la société	33
Utilité publique (→ Rémunération)	4, 10, 11, 23, 28, 29, 31, 33, 45, 46, 51, 57, 60, 74, 77, 97, 122, 127, 132, 140, 142, 145, 154, 160, 161, 176 ss, 211, 214, 215, 217 ss, 228, 230, 231, 234, 235
V	
Valeur ajoutée	57, 97, 122 , 132, 134, 233
Vice-président	60, 65, 85, 86, 89, 90, 105
Vision de la fondation	85
Voix prépondérante	85
Volonté du fondateur	14, 20, 28, 32, 35, 36, 38, 62, 63

Les auteurs



Dr. iur. et Dr. phil. Thomas Sprecher, LL.M.

Thomas Sprecher a d'abord étudié l'allemand et la philosophie, puis le droit. Il travaille en tant qu'avocat depuis 1992 et est associé depuis 2001 à Niederer Kraft Frey AG, Zurich. Dans ce cadre, il conseille sur tous les aspects du droit des fondations. Il a publié plusieurs monographies (Die schweizerische Stiftung, 1999; Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts, 2006; Stiftungsrecht in a nutshell, 2017) et de nombreux articles sur le droit des fondations. Il est président et membre de plusieurs conseils de fondation et est également membre du Legal Council de SwissFoundations.



Dr. Dr. h.c. Philipp Egger

Depuis plus de 30 ans, Philipp Egger s'est engagé pour un développement solide du secteur suisse de la philanthropie libérale, par des fonctions tant opérationnelles que stratégiques. Parallèlement à la création de la Fondation Gebert Rűf, il y a contribué en qualité de premier directeur (à partir de 1998), il a également participé à la modernisation

du secteur en tant que praticien des fondations, par exemple comme membre fondateur du comité directeur de SwissFoundations. Initiateur et co-auteur du « Swiss Foundation Code » et membre de la Task Force « Best Practice Code » du European Foundation Centre EFC, il a aussi été membre de divers conseils de fondation en Suisse et à l'étranger. En 2015, il a reçu un doctorat honorifique de l'Université d'État d'Ilia (Tbilissi/Géorgie). Depuis 2017, il est responsable de l'engagement de la Fondation Gebert Rüb en Europe de l'Est et travaille également comme expert pour la fondation.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Georg von Schnurbein est professeur associé en gestion des fondations et directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle, qu'il a fondé en 2008. Le CEPS est un institut de recherche et de formation continue pour le secteur philanthropique suisse. De plus, Georg von Schnurbein est co-éditeur du Rapport sur les fondations en Suisse et a été membre du groupe d'experts sur l'initiative parlementaire Luginbühl, visant à accroître l'attractivité du secteur des fondations. Il est également membre du conseil de fondation de diverses fondations en Allemagne et en Suisse. Ses domaines de spécialisation portent sur la mesure de l'impact, la gestion financière et la gouvernance des organismes à but non lucratif.

