

# market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

PATRIMONE(S)  
COMMODITIES: UN MOMENTUM  
POSITIF QUI POURRAIT DURER

## INDEX

FESTIVALS  
CULTURELS :  
10 ACTEURS  
D'INFLUENCE

## INVITÉ

STÉPHANE  
BARBIER-MUELLER

## PHILANTHROPIE(S)

VÉRONIQUE  
FAVREAU

## GOUVERNANCE

LES CONSEILS  
DE FONDATION

## MARCHÉ DE L'ART

STABILISATION  
DU MARCHÉ DE  
LA PHOTOGRAPHIE

## PHOTO

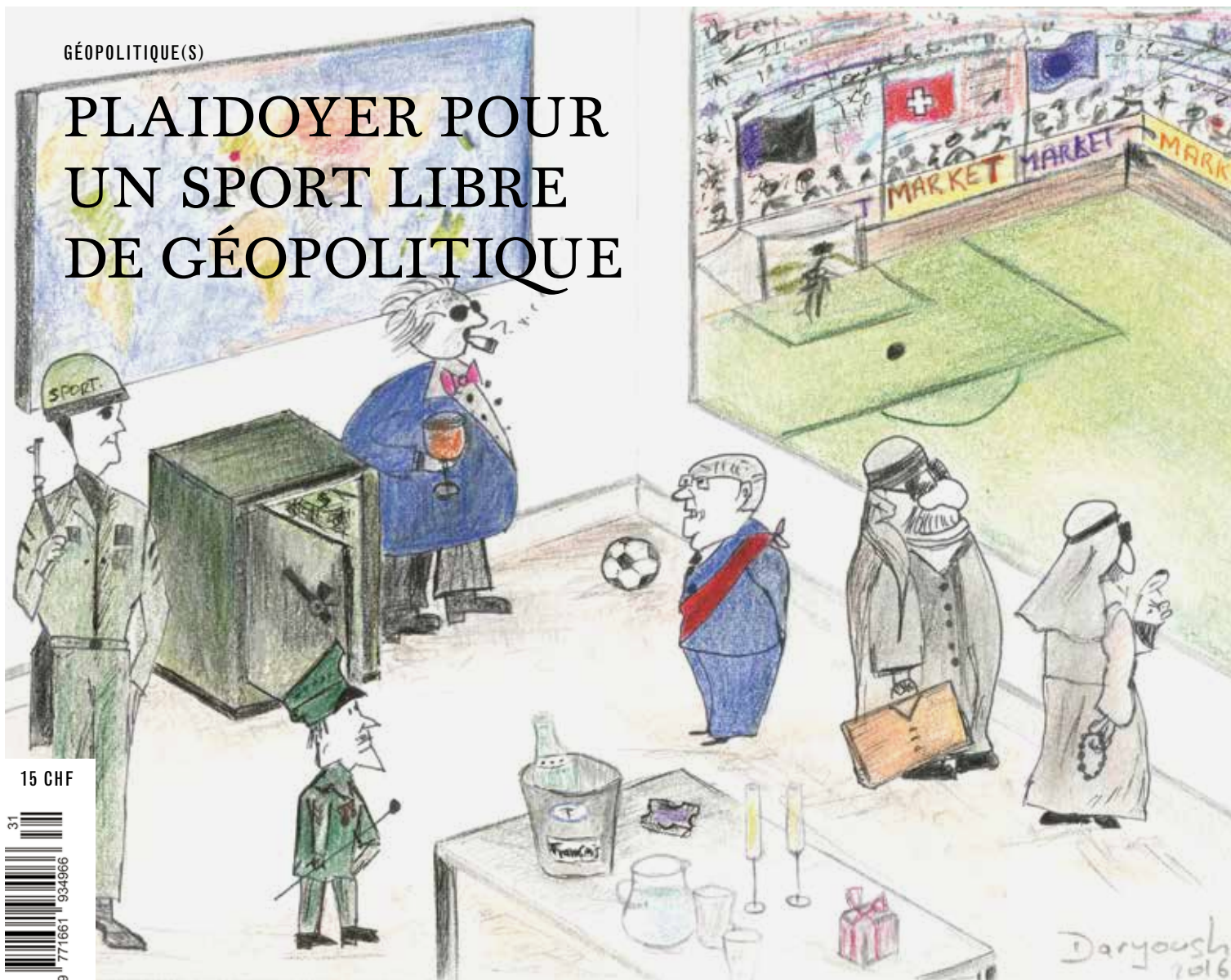
UNE JOURNÉE  
AVEC EVGENY  
MOKHOREV

## SUPERCAR(S) TEST

DANS  
LA PAGANI ZONDA  
AVEC  
FABRIZIO CARUGATI

## GÉOPOLITIQUE(S)

# PLAIDOYER POUR UN SPORT LIBRE DE GÉOPOLITIQUE



15 CHF



# GOUVERNANCE DES FONDATIONS : QUATRE DÉFIS MAJEURS



DOMINIQUE FREYMOND,  
vice-président de l'Institut suisse  
des administrateurs (Isade)  
et co-animateur de l'Académie  
des administrateurs

LES 13 075 FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE EN SUISSE DOIVENT FAIRE FACE À DES ENJEUX FINANCIERS DE PLUS EN PLUS IMPORTANTS, DES RÉGLEMENTATIONS ET DES EXIGENCES DE CONFORMITÉ ELLES AUSSI TOUJOURS PLUS STRICTES ET UN BESOIN GRANDISSANT DE TRANSPARENCE. UNE APPROCHE PROFESSIONNELLE DE CES DÉFIS S'IMPOSE, QUI PASSE PAR UNE GESTION RIGOUREUSE ET EFFICACE DES ASPECTS FINANCIERS, UNE HAUTE SURVEILLANCE DE QUALITÉ ET UNE ANALYSE MINUTIEUSE DES CONFLITS D'INTÉRÊTS.

Parmi les défis que les conseils de fondation rencontrent fréquemment, nous en avons retenu quatre majeurs, pour lesquels nous proposons ici des pistes d'amélioration.

## 1<sup>ER</sup> DÉFI : COMBIEN DE MEMBRES ?

L'essentiel est de trouver un équilibre entre une représentation optimale (privilegiant la complémentarité des compétences métier et en gouvernance) et la capacité à prendre des décisions efficacement. En règle générale, cinq à sept membres permettent un fonctionnement équilibré. Selon le nombre de membres et l'activité de la fondation, un bureau peut préparer les séances du conseil et des comités effectuer des analyses ou travaux préparatoires.

Il est important de rappeler que tous les membres du conseil de fondation sont res-

ponsables solidairement selon des critères définis par la loi, et indépendamment de leur participation active ou non aux séances du conseil !

## 2<sup>E</sup> DÉFI : LA GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS AU SEIN DU CONSEIL

Une fois par an, un inventaire des intérêts de chaque membre du conseil permet, dans le cadre d'une discussion ouverte, de réaliser la richesse des compétences présentes, mais aussi de sensibiliser chacun à des conflits d'intérêts réels ou perçus. La mise sur pied d'un processus clair et adéquat permettra de gérer chaque situation d'une manière professionnelle et adéquate.

Dans tous les cas, il convient de rester vigilant aux frictions et conflits d'intérêts liés à la composition du conseil tout autant qu'à la gestion des affaires courantes de la fondation.

## 3<sup>E</sup> DÉFI : LA « RELÈVE » DES MEMBRES DU CONSEIL

Il est important de réfléchir en amont et de déterminer la période administrative la plus adaptée à la fondation (souvent de deux à cinq ans), une limitation du nombre de renouvellements de mandat, voire, dans certains cas, une limite d'âge pour les membres du conseil de fondation. Une auto-évaluation régulière sera l'occasion d'échanger sur la composition du conseil et de vérifier qu'elle correspond toujours aux compétences requises.

Le renouvellement progressif du conseil de fondation doit impérativement être



DELPHINE BOTTGE,  
Avocate au barreau de Genève,  
spécialisée en droit de la philanthropie

planifié très tôt, idéalement dès la création de la fondation, de manière à assurer un mélange des générations, des visions, ainsi que la transmission des valeurs et de l'histoire de la fondation.

#### 4<sup>E</sup> DÉFI : LES RELATIONS AVEC LA DIRECTION

Afin d'éviter la confusion fréquente entre les rôles et les responsabilités du conseil (qui relève de la stratégie) et ceux de la direction (qui relève de l'opérationnel), il est essentiel de les déterminer en amont, de façon claire et précise, par exemple dans un règlement d'organisation. Ce dernier peut même contenir des règles de médiation en cas de conflit. Le processus de recrutement doit être professionnalisé et les exigences bien documentées. Le travail effectué par la direction doit être régulièrement évalué.

Communiquez et partagez régulièrement pour assurer une collaboration réussie entre le conseil de fondation et la direction !

#### LES ENSEIGNEMENTS À RETENIR

Dans un environnement devenu plus complexe, il est important de définir la gouvernance la mieux adaptée aux moyens de la fondation et aux objectifs qu'elle poursuit. Les bonnes pratiques, telles que définies par le Code 2015 de Swiss Foundation, sont à cet égard une excellente source d'inspiration. ■

Cet article est extrait d'un exposé présenté le 7 juin 2016 à l'IMD Lausanne dans le cadre du Forum des Fondations 2016 organisé par Swiss Foundations en collaboration avec proFonds et l'Association de Genève des Fondations Académiques et en partenariat avec l'IMD et l'Académie des administrateurs.

## INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

### ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf

