

## Article sur la gouvernance des Fondations

### L'enjeu de la composition d'un conseil de fondation

Lors de la création d'une fondation, il est essentiel de définir avec précision son but. En effet, si vous souhaitez les changer, vous devrez modifier vos statuts et obtenir pour cela l'accord de l'autorité de surveillance des fondations. Cette dernière est en général très restrictive quant à tout changement des buts. Accordez donc assez d'attention à la rédaction adéquate de vos buts.

Cela étant fait, vous devez aussi définir la composition du conseil de fondation. Idéalement, il sera composé de 3 à 7 personnes dont un ou plusieurs représentants des fondateurs. Auparavant, le choix d'un banquier s'imposait, car la fondation dispose de moyens financiers qu'il convient de bien gérer. Un avocat était aussi jugé fort utile pour régler les aspects statutaires et réglementaires et gérer d'éventuels litiges. À ces deux professions, s'ajoutaient quelques personnalités dont l'image et la réputation donneraient plus de crédibilité à la fondation.

De nos jours, cette approche pragmatique n'est toutefois pas idéale pour plusieurs raisons.

- 1) **Elle est orientée profession et non compétences.** En effet un banquier gestionnaire de fortunes n'est pas forcément un bon financier qui saura contribuer à la gestion du budget et des comptes. Un avocat spécialiste du droit de la famille n'apportera pas les compétences nécessaires dans le droit des sociétés ou du travail.
- 2) **Elle crée des conflits d'intérêts réels ou perçus.** Beaucoup de fondations ont des biens immobiliers et sont enchantées d'avoir un architecte au conseil car ce dernier peut gérer les projets de construction. Pour rendre service, il va même proposer ses services pour étudier des projets, voire les diriger. Même si l'intention est louable, elle crée rapidement un conflit d'intérêts.
- 3) **Elle ne garantit pas la disponibilité de ses membres.** Le choix de personnalités très connues est une tentation pour beaucoup de conseils. Cela peut éventuellement renforcer son prestige ou redorer le blason de la fondation. Mais souvent, ces personnalités sont peu disponibles et ont d'autres priorités. Elles n'ont guère le temps de participer aux séances et de contribuer aux travaux.
- 4) **La gestion de la relève est rarement abordée.** Certains conseils se retrouvent avec des membres qui ont largement dépassé l'âge de la retraite, mais qui s'accrochent à leur fauteuil. Il est indispensable que les statuts fixent clairement une durée de mandat (1 à 3 ans), le nombre de renouvellements possibles (entre 2 et 4 fois pour arriver à une durée totale de 12 à 15 ans) et une limite d'âge (par exemple 70 ou 75 ans). Certains vont s'offusquer de cette discrimination, considérant qu'une personne de plus de 75 ans peut toujours contribuer à un conseil de fondation. En réalité, il faut traiter chaque cas individuellement. C'est pourquoi ces règles seront rédigées dans les statuts en commençant par « en principe,... ». Ainsi le conseil sera obligé d'aborder la question de la relève et de vérifier si la personne est toujours apte à participer activement et utilement aux activités de la fondation.

En conclusion, définissez des règles claires dans vos statuts et/ou dans votre règlement d'organisation sur la composition du conseil, les compétences recherchées, mais aussi les conditions des mandats. Une fondation ne tient pas d'assemblée générale mais le conseil peut fixer une séance annuelle ordinaire afin de faire le point sur la composition de son conseil, discuter de son évolution et préparer en temps utile la relève.