

La dynamique de groupe dans les Conseils de fondation, à l'exemple des fondations de prévoyance professionnelle

La dynamique de groupe dans les Conseils de fondations est un sujet complexe et fascinant, alliant le droit, la gouvernance et la psychologie des groupes.

Nous abordons les thèmes essentiels ci-dessous et bien d'autres lors de notre formation sur la gouvernance des fondations qui se déroule sur deux jours en résidentiel. Nous travaillons la théorie mais surtout favorisons la mise en situation grâce à un jeu de rôle notamment.

Composition du Conseil de fondation

La loi varie quant à la composition des Conseils de fondation. Le code civil ne prescrit pas de nombre maximum ou minimum de membres contrairement aux dispositions spéciales sur la prévoyance professionnelle qui prévoient que le Conseil doit se composer de quatre membres au moins[1] et être paritaire. Le Conseil doit donc assurer une représentation identique de l'employeur et des assurés[2] afin d'équilibrer les forces et les intérêts. Pour les fondations assurant uniquement la partie sur-obligatoire[3] de la prévoyance professionnelle (par exemple les fondations dites « 1e »[4]), la représentation peut être proportionnelle à la répartition du financement entre l'employeur et les assurés. Il est essentiel que le règlement d'organisation détaille la procédure d'élection des différents représentants en fonction des spécificités de la fondation (fondation liée à un employeur ou à un groupe d'employeurs liés économiquement, fondation collective, etc.).

Principes à respecter

Le Conseil doit axer ses principes de gouvernance sur la poursuite des intérêts durables de la fondation en œuvrant par exemple pour garantir le paiement des prestations de prévoyance jusqu'au décès du denier bénéficiaire. Ses décisions doivent viser une réalisation efficiente et efficace du but de prévoyance, soit ambitionner un impact financier optimal pour les bénéficiaires avec les moyens à disposition (cotisations des assurés, de l'employeur et rendement de la fortune). Le Conseil doit également trouver l'équilibre idéal entre ses activités de conduite et celles de contrôle et garantir un haut degré de transparence pour l'ensemble de ses activités. Il est responsable du bien-être des assurés et doit dépasser « ses propres intérêts ». Le Conseil assume des responsabilités légales et éthiques de taille. Il est donc essentiel que ses membres comprennent non seulement les règles du jeu (droit et gouvernance) mais également celles de la dynamique de groupe dans la formation de la décision.

Dynamique de groupe au sein du Conseil de fondation

Hétérogénéité et leadership

Le Conseil de fondation est composé de diverses personnes, généralement miliciennes, chacune avec ses compétences professionnelles et personnelles, et qui, dans le cadre de la

prévoyance professionnelle, ont été désignées et/ou élues. Elles siègent donc généralement pour représenter une catégorie de personnes ou un domaine et doivent acquérir des connaissances additionnelles liées au but et à la gouvernance de la fondation. Ce groupe de personnes doit s'organiser lui-même pour désigner la présidence, la vice-présidence et la participation à des comités notamment. Le règlement d'organisation ne laisse parfois pas de choix quant à ces désignations en fixant des règles impératives (présidence alternative entre les représentants de l'employeur et des assurés par exemple). Or, la présidence joue un rôle essentiel dans la dynamique de groupe en général. Comment supporter, entourer, voire changer la présidence si la personne désignée n'arrive pas à fédérer les membres pour prendre des décisions respectant les principes cités ci-avant ? Comment gérer les personnes qui, malgré ces mêmes principes, n'arrivent pas à prendre des décisions de manière efficace ? Comment s'assurer que des intérêts durables soient poursuivis si la présidence et/ou les membres changent fréquemment ? Quel est le rôle des acteurs externes dans l'accompagnement du Conseil afin de garantir le respect des principes et de l'exécution des tâches inaliénables et intransmissibles ? Quels sont les biais cognitifs qui peuvent interagir dans la prise de décision ? Cette liste des questions à se poser n'est de loin pas exhaustive.

Gestion des conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts apparaît lorsqu'un membre doit gérer plusieurs liens d'intérêts qui s'opposent, dont au moins un est susceptible de corrompre la motivation à agir sur les autres, ou au moins de donner cette impression. Or, dans la gestion d'une fondation, la transparence joue un rôle primordial afin de pouvoir démontrer en tout temps que le conseil entreprend tout ce qui est en son pouvoir dans l'intérêt des bénéficiaires. Comment gérer les éventuels conflits d'intérêts ? Est-ce que la rémunération du Conseil est adéquate ? L'article 51a alinéa 4 LPP prévoit que le Conseil doit fixer une indemnité appropriée destinée à ses membres pour la participation à des séances et des cours de formation. Que signifie appropriée ? Comment éviter les pièges pour garantir l'éthique ?

Nous nous réjouissons de débattre de ces différentes questions sur la gouvernance des fondations lors de notre formation.

Isabelle Amschwand

[1] Art. 33 OPP2, Ordonnance sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (OPP 2)

[2] Art. 89a alinéa 3 du Code civil suisse (CC) et 49 ainsi que 51 de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP), https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1983/797_797_797/fr

[3] Art. 89a alinéa 6 CC

[4] Selon l'art. 1e OPP2, soit permettant à l'assuré de choisir sa stratégie de placement parmi les stratégies mises à disposition par le conseil de fondation

A PROPOS DE L'ACAD

L'Académie des administrateur·trice·s – ACAD forment les membres des Conseils d'administration de demain.

L'ACAD a été fondée en 2010 pour répondre au besoin croissant de professionnalisation du métier de membre de Conseil d'administration de PME en Suisse. Son offre de formation complète comporte 4 modules et permet d'obtenir la certification ACAD. Elle s'adresse aux membres de Conseil d'administration futurs ou actuels ainsi qu'aux membres de direction générale de sociétés suisses. Une offre de formation continue est également disponible afin de compléter et élargir certaines compétences professionnelles en gouvernance d'entreprise.

Par son approche pragmatique et la qualité des échanges d'expériences, l'ACAD s'est depuis forgée une solide crédibilité et est devenue la référence en Suisse romande. Avec 15 à 20 formations annuelles, elle a accueilli plus de 450 participant-e-s (Président-e-s et Membres de Conseils d'Administration ou de Fondation).

www.acad.ch

A PROPOS D'ISABELLE AMSCHWAND

Associée ACAD - Administratrice indépendante

Licenciée en droit en 1990, Isabelle débute sa carrière dans une fiduciaire lausannoise avant de rejoindre l'intendance des impôts du canton de Berne. Elle se spécialise alors en comptabilité, audit, fiscalité puis se passionne pour la prévoyance professionnelle.

En 2005, l'Office fédéral des assurances sociales lui confie la direction adjointe de l'Autorité de surveillance des fondations. En 2007, elle rejoint la société Willis Towers Watson afin de créer et diriger la succursale romande. De 2013 à 2019, Isabelle prend les rênes de Trianon SA et en dirige l'intégration dans le groupe Mobilière. Elle préside la FCT (Fondation Collective Trianon) de 2014 à 2022 et la FCT 1e (Fondation Collective Trianon 1e) de 2018 à 2022.

En 2019, Isabelle Amschwand crée Astia SA afin d'accompagner les institutions publiques et les entreprises dans leur volonté d'évolution et de gouvernance. Isabelle est vice-présidente des conseils d'administration du Crédit Agricole next bank SA ainsi que de la fondation immobilière Greenbrix, elle rejoint le conseil d'administration de Globaz SA et de MBS Capital Advice SA en 2022 et de la Caisse de pension de l'Etat de Vaud (CPEV) en 2023.