

Swiss NPO- Code

**Directives en matière de gouvernance institutionnelle pour
les organisations suisses d'utilité publique**

Le 31 mars 2006

Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide (édit.)

En cas de doute, l'original allemand fait foi

Égalité de traitement entre hommes et femmes

Le Swiss NPO Code tient compte de l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans le fond et dans la forme. Quand il n'existe pas de désignation épiciène, la forme féminine et la forme masculine sont citées.

Initiateurs

Le Swiss NPO-Code (ci-après également nommé Code) est soutenu par la *Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide*. En septembre 2003, les organisations impliquées ont décidé de développer et de soutenir des normes de gouvernance institutionnelle et de constituer un groupe de projet composé de membres de leurs Comités, Conseils de fondation et Directions

Il a en outre été fait appel à la fondation ZEWO (Service spécialisé des institutions d'utilité publique collectant des fonds) et à proFonds (Association faitière des fondations suisses d'utilité publique).

Les organisations qui ont soutenu le développement du Swiss NPO Code sont:

- Pain pour le prochain (PPP)
- Fondation Terre des hommes, Lausanne (Tdh)
- Entraide protestante suisse (EPER)
- Helvetas – Association suisse pour la coopération internationale
- Ligue suisse contre le cancer
- Pro Infirmis
- Pro Juventute
- Pro Senectute Suisse
- Garde aérienne suisse de sauvetage (REGA)
- Fondation Croix-Rouge pour les soins infirmiers du Lindenhof
- Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO)
- Société suisse d'utilité publique (SSUP)
- Croix-Rouge suisse (CRS)
- Alliance suisse des samaritains (ASS)
- Fondation Village d'enfants Pestalozzi
- Swisscontact — Fondation suisse de coopération au développement technique
- WWF Suisse (World Wide Fund for Nature)
- Secours suisse d'hiver

Composition du groupe de projet chargé du Swiss NPO-Code

Comité directeur

René Rhinow, professeur ordinaire de droit public et administratif, président de la Croix-Rouge suisse, président du groupe de projet

Antony P. Dürst, président de l'Entraide protestante suisse, vice-président du groupe de projet

Direction du projet et travail de rédaction du Code :

Ruth C. Voggensperger, directrice par intérim du service juridique de la Croix-Rouge, co-auteur du commentaire du Swiss NPO-Code

Gregor Oliver Thaler, consilium Thaler, co-auteur du commentaire du Swiss NPO-Code

Membres

Christoph Degen, avocat, directeur de proFonds (statut d'expert)

Alard Du Bois-Raymond, directeur de Pro Infirmis (jusqu'au 31.12.2004)

Rita Roos-Niedermann, directrice de Pro Infirmis (dès le 1.1.2005)

Heinrich von Grünigen, président de la Fondation Terre des hommes, Lausanne, président de la Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide (jusqu'en janvier 2004)

Christian Hafner, vice-président de la Fondation Terre des hommes (à partir de janvier 2004)

Robert Karrer, avocat, vice-président de la Société suisse d'utilité publique

Markus Mader, président de la Direction de la Fondation Village d'enfants Pestalozzi

Bruno Meili, directeur de la Ligue suisse contre le cancer

Bernhard Rasper, membre de la Direction de Pro Senectute

Andreas Zehnder, secrétaire central du Secours suisse d'hiver

Martina Ziegerer, directrice de la Fondation ZEWO (statut d'experte)

Les résultats du groupe de travail ont été synthétisés par un comité de rédaction où ont œuvré le Comité-directeur du groupe de projet, Messieurs Hafner et von Grünigen, ainsi que les chargés de projet.

Le groupe d'experts a coordonné l'harmonisation entre le Swiss NPO-Code, le Règlement du label de qualité ZEWO pour les organisations d'utilité publique et les recommandations comptables Swiss GAAP RPC 21. Le Comité de rédaction s'est en outre chargé de la coordination de la politique d'information par rapport au Swiss NPO-Code et au Swiss Foundation Code édicté par les SwissFoundations en date du 26 octobre 2005.

Le 19 janvier 2006, la Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide a adopté le Swiss NPO-Code sur recommandation du Comité et l'a définitivement ratifié après quelques arrangements rédactionnels apportés par le Comité directeur de la Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide.

AVANT-PROPOS

Explications

I. Le Swiss NPO-Code est un ouvrage collectif réalisé par 20 grandes organisations suisses à but non lucratif, actives dans le domaine humanitaire, qui ont établi ensemble et sous leur propre responsabilité les principes d'une gouvernance institutionnelle responsable, transparente et contemporaine pour leur domaine d'activité. L'idée a été émise par le Professeur René Rhinow, président de la Croix-Rouge suisse. Celui-ci a convoqué en 2002 les Président(e)s des grandes œuvres d'entraide de Suisse à une conférence qui a par la suite donné lieu à la Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide. Du fait de l'évolution fulgurante du domaine des organisations d'utilité publique et de la complexité croissante des activités, les conseils de fondation et comités des organisations d'une certaine envergure se sont vus et se voient encore confrontés à de nouveaux défis nécessitant des recommandations claires et précises pour la réglementation de leur responsabilité.

II. Le contenu du Code se base sur la pratique des organisations impliquées et sur des dispositions de gouvernance en vigueur dans l'économie privée, mais aussi et surtout sur deux ouvrages de référence respectivement intitulés «Swiss Code of Best Practice» et «Governance-Richtlinie der SWX Swiss Exchange». Divers documents et enquêtes relatifs à la gouvernance institutionnelle dans le secteur des organisations étrangères à but non lucratif ont accessoirement été pris en considération .

L'organisation et le mode de travail de l'organe directeur suprême ne diffèrent pas fondamentalement de l'organisation du conseil d'administration d'une société anonyme. . Par contre, la protection des actionnaires, prioritaire dans le droit des sociétés anonymes et basée sur la séparation de la propriété (actionnaires) et de la direction de l'entreprise (management), est insuffisante pour l'association et la fondation en raison du déséquilibre des pouvoirs qui en résulte. L'élément primordial pour l'organisation à but non lucratif, ainsi que pour ses membres et donateurs, est d'atteindre au mieux les objectifs fondamentaux, parmi lesquels le bénévolat et les fonctions honorifiques jouent un rôle essentiel. La taille de plus en plus importante de la direction opérationnelle et le professionnalisme croissant qui en découle peuvent créer des tensions avec l'organe directeur suprême qui agit généralement à titre honorifique. Un autre thème de la gouvernance institutionnelle est le contrôle approprié de l'organe suprême de la fondation. Le fait que le cercle des bénéficiaires de prestations ne recoupe pas celui des fournisseurs de prestations (dons/collaboration, etc.) crée un champ de tensions supplémentaires. La conduite de l'organisation doit impérativement servir les intérêts des membres ou des donatrices et donateurs, des mandants et des bénéficiaires de prestations. Les directives du Swiss NPO-Code prennent soigneusement en compte les champs de tension relevés, en se référant à des pratiques qui ont fait leurs preuves dans les organisations initiatrices et à des résultats de travaux scientifiques à l'étranger.

III. Le Swiss NPO-Code sera mis en application par toutes les organisations à but non lucratif qui le signent et s'engagent à le respecter. Il s'adresse aux grandes et relativement grandes œuvres d'entraide et organisations assurant un service social et ayant leur siège en Suisse. Ces dernières étant principalement conçues en tant qu'association ou fondation, il a été particulièrement tenu compte des différentes conditions cadres inhérentes à ces deux formes juridiques. Le principe «comply or explain» répond par ailleurs aux particularités des structures et aux besoins individuels des organisations suisses à but non lucratif: si une organisation renonce à la mise en application et à la divulgation de certaines dispositions, elle doit en exposer les motifs de façon publique et substantielle. La mise en application du Code deviendra progressivement obligatoire à partir de 2007 pour les organisations qui adhéreront.

IV. Les dispositions du Swiss NPO-Code répondent aux questions fondamentales suivantes:

- Comment faut-il répartir les tâches entre les organes pour que «l'organe suprême» puisse assumer la responsabilité qui lui est assignée et pour que le comité de l'association/le conseil de fondation puisse exercer sa fonction d'organe directeur?
- Comment concevoir l'organe directeur pour qu'il puisse assumer ses fonctions et son devoir d'information vis-à-vis de l'assemblée de l'association, du management, ainsi que des groupes variés d'intérêt (stakeholders) et des organisations membres/partenaires?
- Comment faut-il répartir les tâches entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel pour que l'organe directeur puisse assumer sa responsabilité de direction, tout en laissant la plus grande liberté d'action possible au management dans le domaine opérationnel?

L'organisation et le mode de travail de l'organe directeur suprême sont les principaux chapitres du Swiss NPO-Code. Celui-ci fixe des standards généraux en la matière. Il ose aussi un pas vers l'avenir dans la question du travail honorifique. La responsabilité et les exigences posées aux membres de l'organe directeur suprême augmentent fortement chez les organisations impliquées. De hautes qualifications personnelles et techniques sont requises pour contrebalancer un management professionnel. Le Swiss NPO-Code formule pour la première fois, à l'intention des organisations complexes d'une certaine envergure, des critères et des conditions cadres pour un éventuel dédommagement des membres de l'organe directeur suprême.

V. Il est à relever que l'élaboration itérative du Code a permis un transfert de connaissances «de première main» franc et complet sur des problèmes qui se posent dans la direction de grandes organisations à but non lucratif. La première pierre d'une collaboration au sein de la branche a ainsi été posée en Suisse.

Par leur profession de foi en faveur du contenu du Swiss NPO-Code, les président(e)s regroupés au sein de la Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide se sont engagés à prendre en main la mise en application des directives. Il s'agit d'un processus de développement et d'apprentissage au cours duquel le Code pourra trouver sa forme définitive. Avec cet ensemble de règles élaboré de plein gré, les participants émettent un signe de transparence, de crédibilité et d'adaptation permanente. Ils se savent portés dans ce travail par le professionnalisme de leurs organisations.

SOMMAIRE

SWISS NPO-CODE	1
I. GÉNÉRALITÉS	10
§1. DOMAINE D'APPLICATION	10
§2. DÉFINITION	10
§3. OBJECTIFS	10
§4. PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'UTILITÉ PUBLIQUE	11
II. TACHES DE L'ORGANE SUPREME DANS L'ASSOCIATION ET LA FONDATION	12
1. L'ASSOCIATION	12
§5. TACHES DE L'ORGANE SUPRÊME	12
§6. SEPARATION DES POUVOIRS	12
§7. DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES MEMBRES	13
§8. TACHES DE L'ORGANE DIRECTEUR SUPRÊME	13
2. LA FONDATION	14
§9. TACHES DE L'ORGANE SUPRÊME	14
§10. SEPARATION DES POUVOIRS	15
§11 PROTECTION DES COFONDATEURS ET DES DONATEURS	15
§12. TACHES DU CONSEIL DE FONDATION EN TANT QU'ORGANE DIRECTEUR SUPRÊME	15
III. ORGANISATION ET MODE DE TRAVAIL DE L'ORGANE DIRECTEUR SUPRÊME DANS L'ASSOCIATION ET LA FONDATION	17
§13. COMPOSITION	17
§14. RENOUELEMENT	17
§15. MODE DE TRAVAIL	17
§16. COMPETENCE DE GESTIONNAIRES ET COMPETENCES TECHNIQUES	18
§17. INCOMPATIBILITÉ	18
§18. CONFLITS D'INTÉRÊTS	18
§19. COMITÉS	18
§20. DÉLÉGATION DE TÂCHES SPÉCIALES ET GESTION	19
§21. INDEMNISATION	19
§22. COMITE DIRECTEUR	20
IV. ORGANE DIRECTEUR SUPRÊME ET DIRECTION	20
§23. COLLABORATION ENTRE L'ORGANE DIRECTEUR SUPRÊME ET LA DIRECTION	20
§24. DIRECTION DU BUREAU	21
V. COMPTES ET CONTRÔLE	21
§25. SWISS GAAP RPC	21
§26. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	21
§27. CONTRÔLE EXTERNE	21
VI. COMMUNICATION	22
§28 TACHES DE L'ORGANE DIRECTEUR SUPRÊME	22
§29 RAPPORT ANNUEL	22
VII. ENTREE EN VIGUEUR	23
ANNEXE : GLOSSAIRE	24

I. Généralités

§1. Domaine d'application

1 Le présent code s'adresse, par analogie à la définition des normes Swiss GAAP RPC 21, aux organes directeurs des grandes organisations d'utilité publique siégeant en Suisse, pour autant

- a. que ces organisations fournissent des prestations d'utilité publique dans l'intérêt de la collectivité.
- b. qu'elles s'adressent publiquement à un nombre indéterminé de donateurs, qu'elles reçoivent gratuitement des subventions et/ou qu'elles soient financées par des fonds publics destinés à un objectif précis.

2 Une organisation est considérée comme grande quand elle atteint deux des valeurs suivantes lors de deux bilans successifs:

- a. une somme de bilan d'au moins 2 millions de francs.
- b. des recettes résultant de l'acquisition publique de subventions gratuites (dons/legs) et de fonds publics affectés à un objectif (contributions publiques) totalisant 1 million de francs;
- c. Dix postes de travail rémunérés à plein temps en moyenne annuelle.

§2. Définition

La gouvernance institutionnelle est l'ensemble des principes qui assurent la gestion, le contrôle et la communication d'une organisation d'utilité publique consciente de ses responsabilités, tout en en préservant la capacité décisionnelle et l'efficacité de l'organe directeur.

§3. Objectifs

Le présent code contribue à l'accomplissement efficace des tâches des organisations d'utilité publique. Il a notamment pour effet

- a. d'encourager les organes directeurs à prendre conscience de leur responsabilité et à l'assumer
- b. de favoriser la création de structures de gestion claires et transparentes;
- c. d'amener le public, les donateurs et l'État à faire confiance à l'organisation;

- d. d'inciter les travailleurs honorifiques, professionnels et bénévoles à collaborer au sein de l'organisation;
- e. de favoriser la transparence par des informations objectives sur l'activité et le succès de l'organisation.

§4. Principes de la gouvernance d'utilité publique

- 1 **Séparation des pouvoirs:** Les organes directeurs garantissent, dans le respect de la loi et des statuts, une séparation claire des responsabilités liées à la surveillance, à la conduite et à l'exécution. Ils veillent à un bon équilibre entre conduite, gestion et contrôle.
- 2 **Responsabilité et efficacité:** Les organes directeurs assurent une gestion de l'organisation efficace, responsable et durable. Ils prennent notamment en considération les valeurs fondamentales de l'organisation.
3. **Transparence:** Les organes directeurs définissent la politique d'information. Ils veillent à diffuser dans les délais, en interne et à l'externe, des informations transparentes sur la structure et les activités de l'organisation, ainsi que sur l'utilisation de ses moyens.
4. **Défense des intérêts des membres, des donateurs et des bénévoles:** Les organes directeurs défendent les intérêts et les droits des membres et des donateurs. Ils garantissent une collaboration efficace entre collaborateurs honorifiques, bénévoles et rémunérés.
5. **Défense des intérêts des donateurs:** Les organes directeurs défendent les préoccupations des donateurs. Ils sont notamment responsables de l'acquisition de fonds par des moyens convenables et de leur utilisation conforme.

II. Tâches de l'organe suprême dans l'association et la fondation

1. L'association

§5. Tâches de l'organe suprême

1 L'assemblée générale ou l'assemblée des délégués définit les principes de l'organisation.

2 Voici notamment les tâches qui lui incombent:

- a. Édicter les statuts et la charte. Déterminer une structure adaptée au but et à la taille de l'organisation, veiller à l'adéquation des tâches, compétences et responsabilités des organes.
- b. Prendre connaissance du plan financier et de la stratégie adoptée par l'organe directeur suprême.
- c. Approuver le rapport annuel et les comptes annuels.
- d. Définir le cercle des membres de l'organisation, leur droit de vote, ainsi que leurs autres droits et obligations.
- e. Régler le contrôle et la surveillance de l'activité courante.
- f. Désigner les membres de l'organe directeur suprême et leur donner décharge. Régler en outre les conditions et la procédure pour leur élection, pour l'obtention de la décharge et pour leur destitution.
- g. Approuver les principes régissant les indemnisations des membres de l'organe directeur suprême.
- h. Décider de la dissolution et de la modification de la forme juridique de l'organisation.

§6 Séparation des pouvoirs

Aucun membre de l'organe directeur suprême ne fait partie de la Direction et inversement.

§7 Défense des intérêts des membres

- 1 Tous les membres ont le droit ou la possibilité de s'exprimer sur les points à l'ordre du jour de l'assemblée générale ou de l'assemblée des délégués et d'y exercer effectivement leur droit de vote.
- 2 L'organe suprême se réunit au moins une fois l'an. Les membres et délégués sont informés à temps du lieu, de la date et de l'ordre du jour de cette assemblée. Ils reçoivent suffisamment de documentation sur chaque objet.
- 3 Les membres et délégués qui en expriment le souhait reçoivent aussi en dehors de l'assemblée annuelle des renseignements sur le développement de l'organisation et sur la politique poursuivie par l'organe directeur suprême.

§8 Tâches de l'organe directeur suprême

- 1 L'organe directeur suprême exerce les fonctions stratégiques de direction et de contrôle à moyen et à long terme. Il assume en outre la responsabilité globale de l'association, notamment de son activité courante, de l'administration et de l'utilisation de la fortune de l'association, de la gestion des risques et du controlling.
- 2 Les tâches suivantes incombent en particulier à l'organe directeur suprême:
 - a. définir les groupes cibles et l'orientation stratégique de l'organisation. Soumettre le rapport annuel et les comptes annuels à l'approbation de l'organe suprême.
 - b. définir les principes régissant les finances, la comptabilité et le contrôle.
 - c. diriger et surveiller l'utilisation des moyens nécessaires pour atteindre le but fixé.
 - d. approuver le plan financier et le budget.
 - e. régler la structure et les responsabilités de la Direction. Désigner, surveiller et licencier les personnes qui en ont la charge.
 - f. déléguer si nécessaire des tâches à la Direction, tout en maintenant sa surveillance et sa responsabilité.
 - g. pourvoir à un encadrement compétent des collaborateurs honorifiques et bénévoles.
 - h. informer régulièrement ses membres et donateurs et assurer une utilisation transparente des moyens.

3 Les tâches qui ne sont pas expressément attribuées à l'organe suprême ou à la Direction relèvent de la responsabilité de l'organe directeur suprême.

2. La fondation

§9 Tâches de l'organe suprême

- 1 L'organe suprême de la fondation règle les principes de l'organisation, conformément à l'acte de fondation.
- 2 Les tâches qui lui incombent sont notamment:
 - a. présenter les demandes de modification de l'acte de fondation à l'autorité compétente .
 - b. édicter la charte et les règlements qui la prolongent.
 - c. prendre connaissance de la stratégie approuvée par l'organe directeur suprême et du plan de financement.
 - d. accuser réception du rapport annuel et des comptes annuels.
 - e. régler les conditions et la procédure pour la désignation du conseil de fondation (organe directeur suprême), la décharge et la destitution. Désigner les membres du conseil de fondation et leur donner décharge.
 - f. régler la surveillance et le contrôle de l'activité courante.
 - g. approuver les principes régissant les indemnisations des membres du conseil de fondation.

§10 Séparation des pouvoirs

- 1 L'acte de fondation et le Règlement garantissent une désignation claire et une séparation des organes et de la responsabilité qui en découle.
- 2 Si le conseil de fondation cumule les fonctions d'organe directeur suprême et d'organe suprême, il veille à gérer cette double casquette avec transparence.
- 3 Si le conseil de fondation présente une structure complexe ou si la fondation dispose d'un autre organe directeur, les fonctions d'organe suprême et d'organe directeur suprême peuvent être définies conformément à l'acte de fondation ou au Règlement.

§ 11 Protection des cofondateurs et des donateurs

- 1 Les cofondateurs et les donateurs sont informés par un rapport de l'évolution de la fondation et de l'utilisation de leurs contributions. Ils doivent avoir la possibilité d'obtenir des renseignements sur l'évolution de l'organisation et sur la politique poursuivie par l'organe directeur suprême.
- 2 Au moins une assemblée par an est organisée pour les fondations prévoyant cette possibilité. Les membres de l'assemblée de fondation reçoivent à temps des informations suffisantes et complètes sur la date, le lieu et l'ordre du jour de cette assemblée.
- 3 Les cofondateurs et donateurs qui le désirent reçoivent des renseignements sur l'évolution de l'organisation et la politique poursuivie par le conseil de fondation.

§12 Tâches du conseil de fondation en tant qu'organe directeur suprême

- 1 La direction stratégique incombe généralement au conseil de fondation qui assume des fonctions de direction et de contrôle à moyen et à long terme. Cet organe porte la responsabilité globale de la fondation, notamment pour l'activité courante, l'administration et l'utilisation des moyens de la fondation, la gestion des risques et le controlling.
- 2 Voici en particulier les tâches qui relèvent de la compétence du conseil de fondation:
 - a. diriger la fondation d'après la volonté du fondateur, mais prendre aussi des décisions de sa propre autorité et sous sa propre responsabilité dans le cadre de l'acte de fondation, des règlements et de son appréciation conforme à l'obligation contractée.

- b. veiller à une activité adaptée au but de la fondation et à sa fortune. Rechercher activement des domaines d'activité dans lesquels le but de la fondation peut être rempli, en tenant compte des perspectives d'avenir.
 - c. définir les groupes cibles de la fondation et en déterminer l'orientation stratégique, ainsi que les principes régissant les finances, les comptes et le système de contrôle.
 - d. diriger et surveiller l'utilisation des moyens nécessaires pour atteindre les buts fixés
 - e. approuver le plan des finances et le budget.
 - f. régler la structure et la responsabilité de la direction. Sélectionner, surveiller et licencier les personnes chargées de la direction.
 - g. veiller à un encadrement compétent des collaborateurs honorifiques et bénévoles.
 - h. informer régulièrement tous les membres du conseil de fondation et veiller à une utilisation transparente des moyens.
- ³ Les tâches qui ne sont pas expressément attribuées à la Direction ou à un autre organe relèvent de la compétence du conseil de fondation. En cas de doute sur l'attribution d'une affaire, c'est à lui qu'il incombe de trancher.
- ⁴ Le conseil de fondation peut déléguer des tâches à la Direction, tout en maintenant sa surveillance et en conservant sa responsabilité.

III. Organisation et mode de travail de l'organe directeur suprême dans l'association et la fondation

§13 Composition

- 1 L'organe directeur suprême aspire à une composition qui permette à chaque membre de se forger librement une opinion tout en assumant ses tâches de façon efficace et performante.
2. L'organe directeur suprême se compose d'au moins cinq membres jouissant des compétences requises (connaissance de la branche, compétences techniques, compétences en management et compétences sociales).
3. Les membres de l'organe directeur suprême s'identifient avec les objectifs de l'organisation et ont du temps disponible.
4. Si l'organe directeur suprême compte plus de neuf membres, il se dote de structures décisionnelles internes adéquates.

§14. Renouvellement

- 1 L'organe directeur suprême planifie longtemps à l'avance le renouvellement de ses membres. Il s'efforce de mélanger les classes d'âges et les sexes.
- 2 Une législature ordinaire ne dépasse pas quatre ans. Aucun membre ne doit siéger plus de 12 ans au sein de l'organe directeur suprême.

§15. Mode de travail

- 1 Pour accomplir ses tâches, l'organe directeur suprême instaure des structures et des procédures appropriées.
- 2 L'organe directeur suprême fixe le nombre annuel des séances. Au besoin, le ou la président(e) peut convoquer des séances extraordinaires. Sauf mention contraire dans les statuts, chaque membre peut en outre demander la convocation d'une séance extraordinaire.
- 3 L'organe directeur suprême veille à ce que l'information circule normalement entre ses membres et ceux de la direction. Il règle la représentation vis-à-vis de l'extérieur.
- 4 Dans les organisations dotées d'une structure fédérative verticale, l'organe directeur suprême règle en outre le flux d'informations entre les organisations, ainsi que la représentation de l'organisation par rapport aux tâches d'un niveau supérieur.

5 L'organe directeur suprême évalue périodiquement les structures et procédures qu'il a instaurées, sa prestation globale et les prestations de chaque membre.

6 Il veille à actualiser régulièrement ses décrets.

§16 Compétences de gestion et compétences techniques

Les membres de l'organe directeur suprême s'occupent de développer de manière adéquate leurs compétences techniques et leurs compétences de gestion.

§17 Incompatibilité

Les membres de l'organe directeur suprême ne doivent pas être mariés entre eux ou avec des membres de la Direction, ni avoir des liens de parenté directs ou par alliance, ni vivre en couple durablement. D'autres circonstances amenant une incompatibilité doivent être réglées par décret.

§18 Conflits d'intérêts

1 Les membres de l'organe directeur suprême se préoccupent d'éviter les conflits et collisions d'intérêts.

2 Les éventuelles collisions entre les intérêts de l'organisation et ceux des membres de l'organe directeur suprême (ou des personnes qui lui sont proches) sont exposées clairement à l'organe directeur suprême. Dans ce cas, le membre concerné se retire provisoirement.

3 Les membres de l'organe directeur suprême ne bénéficient pas de conditions préférentielles et les affaires qu'ils concluent avec l'organisation sont rendues publiques.

§19 Commissions

1 Pour accomplir ses tâches, l'organe directeur suprême peut constituer des commissions permanentes ou temporaires. Il conserve cependant la responsabilité générale des tâches déléguées.

2 La composition, le mandat, les compétences, la durée et la responsabilité des commissions doivent être définis. Pour les commissions permanentes, ces points sont fixés par décret.

§20 Délégation de tâches spéciales et activité de gestion

- 1 L'organe directeur suprême peut confier les tâches les plus lourdes ou celles relevant de l'activité ordinaire de la fondation à un ou plusieurs de ses membres.
- 2 La décision de déléguer des tâches particulières ou des activités de gestion à certains de ses membres appartient à l'organe directeur suprême. Il en règle les conditions par contrat. La délégation de tâches doit être limitée dans le temps.
- 3 La délégation d'activités de gestion ou de tâches particulières ne doit pas être indemnisée à un taux plus élevé que le tarif usuel de la branche. La rémunération tient compte du fait qu'il s'agit d'une organisation d'utilité publique.

§21 Indemnisation

- 1 Les prestations des membres de l'organe directeur suprême sont en principe fournies gratuitement.
- 2 Quand des indemnisations sont versées, les principes suivants s'appliquent:
 - a. L'indemnisation se mesure sur la base de critères objectifs, compréhensibles, non arbitraires et transparents.
 - b. Ces critères tiennent compte du fait qu'il s'agit d'une organisation d'utilité publique, ainsi que de la taille et de la complexité de l'organisation, de l'ampleur de la responsabilité inhérente à sa direction et du volume de travail que représentent les comptes
 - c. Ces critères doivent être soumis à l'approbation de l'organe suprême.
 - d. La durée et le montant des indemnisations versées aux membres de l'organe directeur suprême doivent être fixés par une décision de l'organe directeur suprême et rendus publics.
- 3 Le règlement sur le label de qualité ZEWO décerné à des organisations d'utilité publique s'applique pour les organisations certifiées par ce service.

§22 Présidence

- 1 Le ou la président(e) dirige l'organe directeur suprême.
- 2 Il/elle en dirige les séances et veille à garantir un mode de travail efficace et performant , notamment en planifiant à long terme les échéances et les thèmes à traiter (agenda-setting), , et en assurant des procédures adéquates pour la préparation et la réalisation des séances.
- 3 Le ou la président(e) veille à préserver la confidentialité au sein de l'organe directeur suprême, afin de garantir des débats ouverts.
- 4 Il ou elle surveille la mise en application des décisions de l'organe suprême et de l'organe directeur suprême.

IV. Organe directeur suprême et Direction

§23 Collaboration entre l'organe directeur suprême et la Direction

- 1 La Direction aide l'organe directeur suprême à prendre des décisions et les met en application.
- 2 La Direction prépare les affaires de l'organe directeur suprême et en exécute les décisions. Elle pense et agit avec anticipation, soumet des propositions et des idées.
- 3 La Direction veille à ce que l'organe directeur suprême soit informé de façon ponctuelle et exhaustive des affaires significatives pour l'exécution de ses tâches.
- 4 Si la Direction dispose d'une présidence (directeur ou directrice, président(e), CEO), celle-ci est responsable vis-à-vis de l'organe directeur suprême. Autrement, les membres de la Direction sont responsables vis-à-vis de l'organe directeur suprême en tant qu'autorité collégiale.
- 5 Le ou la président(e) est généralement la personne qui fait le lien avec la Direction. Il ou elle s'efforce de promouvoir une collaboration efficace entre les membres de l'organe directeur suprême et ceux de la Direction .
- 6 La Direction ou sa présidence participe généralement aux séances de l'organe directeur suprême avec voix consultative.

§24 Direction du secrétariat

- 1 La Direction assure une conduite efficace et performante du secrétariat et des affaires opérationnelles, en tenant compte des buts de l'organisation.
- 2 Elle fixe les priorités pour atteindre les objectifs prescrits dans le cadre des directives de l'organe directeur suprême et les met en application.
- 3 Les membres de la Direction ne peuvent pas être mariés entre eux ou avec des membres de l'organe directeur suprême, ni avoir des liens de parenté directs ou par alliance, ni vivre en couple durablement. D'autres circonstances amenant une incompatibilité doivent être réglées par décret.
- 4 Les membres de la Direction s'occupent de développer de manière adéquate leur compétence technique et leur compétence en matière de gestion.

V. Comptes et contrôle

§25 Swiss GAAP RPC

Les recommandations Swiss GAAP RPC pour l'élaboration de comptes, en particulier RPC 21, sont considérées comme faisant partie intégrante du présent code.

§26 Contrôle Interne et gestion des risques

- 1 L'organe directeur suprême veille à mettre en place, en interne, un système adéquat de contrôle et de gestion des risques.
- 2 Le système de contrôle interne tient compte de la taille, de la complexité et du profil de risques de l'organisation. Il règle le contrôle interne et la conduite, les processus de gestion et la rédaction des rapports.
- 3 La gestion des risques s'aligne sur les particularités de l'organisation. Elle se réfère en particulier à l'intention et aux buts de l'organisation, à ses droits de propriété, à l'infrastructure et à la structure de gestion, aux investissements, aux finances et à la réputation de l'organisation, ainsi qu'au personnel, aux bénévoles, aux donateurs et à la collaboration avec des tiers.

§27 Contrôle externe

- 1 L'organe suprême désigne l'organe de révision.
- 2 La comptabilité et les comptes annuels sont révisés par un organe de révision indépendant et qualifié dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice et approuvés par l'organe suprême.

- 3 L'organe directeur suprême veille à ce que le ou la responsable du mandat de révision change périodiquement.

VI. Communication

§28 Tâches de l'organe directeur suprême

- 1 L'organe directeur suprême est responsable d'assurer une communication transparente, au moment opportun et adaptée aux groupes cibles.
- 2 Les recommandations de Swiss GAAP RPC et en particulier de RPC 21 s'appliquent en principe pour la rédaction de rapports et les comptes annuels.

§29 Rapport annuel

- 1 Le rapport annuel est composé d'un autoportrait de l'organisation qui en précise la mission, les buts et les principaux domaines d'intervention. Ce rapport contient aussi un rapport de prestations et un regard vers le futur.
- 2 L'organe directeur suprême rend le rapport annuel accessible à tous les intéressés. Il expose en particulier les domaines suivants:
 - a. succursales, partenariats avec d'autres organisations et sièges détenus dans leurs organes de gestion;
 - b. indications sur la profession des membres de l'organe directeur suprême;
 - c. indications sur les mandats et relations des membres de l'organe directeur suprême, pour autant qu'elles soient pertinentes en regard de l'activité de l'organisation;
 - d. somme des indemnités et défraiements versés à l'organe directeur suprême, ainsi que l'indemnité versée au président/à la présidente;
 - e. indications sur les membres de la Direction, leur fonction, ainsi que la somme des indemnités versées à la Direction, y compris les coûts, frais et autres débours convenus par contrat;

- f. respect et mise en application des principes de gouvernance dans les organisations dotées de structures fédératives et si possible aussi dans leurs sous-organisations.

VII. Entrée en vigueur

Le code pour les organisations suisses à but non lucratif a été finalisé à fin mars 2006 et mis à la disposition des organisations impliquées dans son élaboration pour une mise en application interne. De plus amples informations peuvent être téléchargées sur le site:

www.swiss-npocode.ch

La Conférence des Président(e)s des grandes œuvres d'entraide détient les droits d'auteur du présent code; les organisations qui n'ont pas participé à son élaboration peuvent aussi le reprendre et le mettre en application contre une indemnisation financière appropriée.

Annexe: Glossaire

Agenda-setting¹

Planification à long terme des affaires ou points à l'ordre du jour des séances de l'organe directeur suprême.

Compétence tacite

Les tâches qui ne sont pas expressément attribuées à un organe tombent sous la compétence d'un autre organe déterminé par les Statuts ou le Règlement. Le Swiss NPO-Code confie la compétence tacite à l'organe directeur suprême.

Comité

Dans une organisation d'utilité publique, les comités sont des organes généralement composés de membres de l'organe directeur suprême et éventuellement d'autres experts.

Best practice

Manière d'agir conforme aux découvertes les plus récentes de la science et de la théorie.

Checks and balances

Rapport équilibré de la gestion et du contrôle au sein de l'organisation. Les organes directeurs garantissent une attribution claire des responsabilités (des organes et de la Direction) relatives aux activités de surveillance, de régulation et d'exécution, dans le respect de la loi et des statuts.

Comply or Explain

Les réglementations dites C («observe le Code ou explique-toi!») demandent que tout écart par rapport à cette réglementation fasse l'objet d'une explication ou d'une justification, afin de parvenir à un comportement conforme au code. Par opposition, les réglementations R ont un caractère de recommandation et ceux qui ne les respectent pas n'ont pas à s'expliquer, ni à se justifier.

¹ Le terme d'agenda (mot latin neutre pluriel signifiant «choses à faire») désigne communément une liste de notes dans un carnet recensant les tâches ou les thèmes à traiter.

Gouvernance institutionnelle

Le «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» publié par l'économie suisse définit ainsi la gouvernance institutionnelle: «La gouvernance institutionnelle au sens du présent code est l'ensemble des principes centrés sur l'intérêt des actionnaires. Ces principes visent la transparence et un rapport équilibré entre gestion et contrôle au plus haut niveau de l'entreprise, tout en préservant la capacité décisionnelle et l'efficacité.»

=> Gouvernance à but non lucratif

Efficacité

Capacité de provoquer un effet maximum avec les moyens à disposition ou de faire les «bonnes» choses (utilité; il faut atteindre les objectifs d'utilité publique).

Capacité de rendement²

Obtention du résultat voulu avec les moyens les plus restreints possible ou capacité de faire les choses «correctement». On vise le meilleur rapport possible entre les prestations fournies par l'organisation d'utilité publique (output) et les moyens mis en œuvre à cet effet (input).

Activité honorifique³

Activité extraprofessionnelle sans demande de rémunération au sein d'une organisation d'utilité publique ou de l'État. Les collaborateurs honorifiques sont généralement élus par un organe pour une durée déterminée et peuvent être honorés pour leur dévouement extraordinaire.

Structures décisionnelles

Organisation interne mise en place pour susciter des décisions ou pour résoudre les problèmes en suspens.

² op. cit.

³ op.cit.

Décret⁴

En droit public, le législateur entend par décret une norme juridique générale abstraite qui justifie généralement des droits et des devoirs pour les destinataires. Dans le présent Code, on entend par là une réglementation relevant du droit d'exploitation (Règlement, ordonnance, directive etc.), généralement édictée par l'organe directeur suprême et contraignante pour le cercle de destinataires (par ex. les employées/membres/bénévoles) en tant qu'instrument régissant le bon ordre de l'exploitation.

Bénévoles⁵

Les bénévoles interviennent à titre gracieux sur le plan opérationnel de l'organisation d'utilité publique, souvent sur la base d'une motivation altruiste et par sens des responsabilités vis-à-vis d'une idée, d'un but ou de la société.

Swiss GAAP RPC (<http://www.fer.ch>)

Generally Accepted Accounting Principles. Recommandations comptables visant à rendre les comptes annuels et la rédaction de rapports (financiers) plus éloquents et plus faciles à comparer. Les normes Swiss GAAP RPC21 contiennent des recommandations sur la reddition de comptes pour les organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif. La fondation ZEW0 les a déclarées contraignantes pour l'établissement de rapports par des organisations certifiées par le ZEW0.

Utilité publique

Une organisation est d'utilité publique ou de bienfaisance si elle fournit des prestations par altruisme, pour le bien-être de tiers. Les objectifs d'utilité publique sont des tâches «dont l'accomplissement favorise exclusivement et directement la collectivité sur le plan matériel, spirituel ou moral»⁶ Quand la poursuite du but sert en même temps les intérêts personnels des participants (par ex. organisations d'entraide), il ne s'agit plus d'altruisme.⁷ C'est pourquoi l'exonération d'impôts fédéraux et cantonaux constitue un indice important pour l'utilité publique d'une organisation.

⁴ voir aussi Badelt, Christoph, Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 1999; pour la notion de „décret“ dans la législation de droit public, voir aussi Häfelin, Ulrich/Haller, Walter, in: Schweizerisches Bundesstaatsrecht, Zurich 1988, p. 303s.

⁵ op. cit. p.29

⁶ Purtschert et al., Das NPO Glossar, Berne 2005

⁷ Jugement rendu le 26 mars 1999 par le Tribunal administratif de Bâle-Ville

Aide humanitaire⁸

Une activité qui tend à préserver la vie sans discrimination, par des moyens pacifiques et dans le respect de la dignité humaine, afin que les particuliers recouvrent la capacité de décider librement. L'intention n'est pas de modifier la société, mais d'aider ses membres à surmonter une crise difficile.

Organisation humanitaire

Institution vouée au mieux-être des gens qui apporte son aide notamment par le biais d'un travail bénévole. Ses activités peuvent par exemple consister à soulager la détresse d'une population civile touchée par la guerre, à protéger la dignité humaine ou à défendre les droits de l'homme et ceux de l'enfance.

Rapport de prestation

Rapport qui renseigne de façon appropriée sur la productivité (efficacité) et sur la rentabilité (capacité de rendement) de l'organisation d'utilité publique.

Gouvernance d'utilité publique

La notion de gouvernance d'utilité publique englobe tous les principes assurant une conduite, un contrôle et une communication responsables de l'organisation à but non lucratif, tout en préservant la capacité décisionnelle et l'efficacité des organes directeurs.

Organisations d'utilité publique⁹

Organisations privées ou publiques qui s'efforcent d'atteindre des objectifs idéologiques. Réaliser un bénéfice est un élément accessoire ou même sans intérêt. C'est la satisfaction ou la couverture des besoins qui prime.

Organe directeur suprême

L'organe directeur suprême assume des fonctions de direction et de contrôle stratégiques à moyen et à long terme sur la base de la loi, des statuts et des règlements internes. Il est globalement responsable de l'activité de l'organisation, de la gestion des risques et du contrôle.

⁸ Brauman, Rony, ancien président de l'organisation Médecins sans frontières, cité dans: «Humanitäre Hilfe, Flüchtlinge und Konfliktbearbeitung», 1995/5. Eberwein, Wolf-Dieter, groupe de travail: politique internationale, juillet 2001, p. 2 s.

⁹ Thommen, Jean-Paul, Lexikon der Betriebswirtschaft, Zurich 2000, p. 380.

Organe suprême

Organe qui définit les principes de l'organisation d'après la loi ou les statuts, par exemple l'assemblée générale de l'association ou son assemblée des délégués.

Révision

On entend par révision une vérification, une analyse et une évaluation systématiques des objets, des circonstances ou des processus achevés. L'examen porte sur les processus économiques et sur les faits, ainsi que sur leur présentation dans la comptabilité, les comptes annuels et autres certificats financiers.

Organe de révision

Organe d'une organisation d'utilité publique chargé d'effectuer la révision (voir ci-dessus). Dans les associations, il est désigné par l'assemblée générale ou par l'assemblée des délégués.

Certificat suisse de temps social

Le certificat suisse de temps social publié par le forum freiwilligenarbeit.ch sert à évaluer et à prouver son propre travail honorifique et bénévole. Les capacités et les compétences sont rendues visibles. Le bénévolat est ainsi revalorisé et comparable à du travail rémunéré.

Prestations sociales¹⁰

Prestations bénéficiant à des personnes qui ne sont pas impliquées dans la chaîne de production et ne pouvant pas être fournies par la communauté intime de la famille. Facteurs de cohésion sociale et territoriale par analogie à d'autres services d'intérêt général. Ces prestations sont d'importants instruments de politique sociale.

Stakeholder

⇒ groupe cible/ groupes d'ayants-droit

¹⁰ Meulemann, Heiner/Beckers, Tilo; Ehren in unterschiedlichen Ämtern. Der Einfluss von Ressourcen und Einstellungen auf die Übernahme eines Ehrenamts in Dienstleistungs- und Wohlfahrtsvereinen in Deutschland im Jahre 2002. in: Festschrift zum 65. Geburtstag von Heinz Sahne, 2002.

Statuts

Document désigné en tant que constitution de l'organisation d'utilité publique, réglant notamment le but, les tâches, les structures, ainsi que les droits et obligations des membres, et servant de référence à tous les autres règlements. L'assemblée générale de l'association ou son assemblée des délégués décide des changements.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Ligne directrice pour les sociétés suisses ouvertes au public. Le SCBP contient des recommandations facultatives au sujet du comportement des sociétés suisses ouvertes au public. Il a été édicté par economiesuisse, la Fédération des entreprises suisses, suivant l'exemple d'autres pays tels que le Deutscher Governance Kodex, etc..

Groupe cible/ groupes d'ayants-droit

Le groupe cible est le groupe auquel sont destinées les activités de l'organisation d'utilité publique et qu'on veut interpeller avec les offres. Le groupe d'ayants-droit (stakeholders) rassemble tous les groupes internes et externes directement ou indirectement touchés par les activités de l'entreprise, actuellement ou dans le futur. Selon le niveau d'implication des parties prenantes, on lui adjuge le droit de faire valoir ses intérêts vis-à-vis de l'entreprise. Une gestion d'entreprise fructueuse doit tenir compte dans ses décisions des intérêts de tous les groupes d'ayants-droit.