

| CAHIER N°2 |

AFTERWORK
DES PRÉSIDENTES
29 AVRIL 2026

LES RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DES CONSEILS

REPÈRES STRATÉGIQUES ET OUTILS
À L'ATTENTION DES CONSEILS ET
DES COMITÉS DES INSTITUTIONS
MEMBRES DE L'AVOP

Intervenants

Me Pascal de Preux
avocat pénaliste

M. Sébastien Chenuz
chef du Contrôle cantonal des finances

Anne-Catherine Lyon
présidente AVOP



association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

LES RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DES CONSEILS

RÉSUMÉ

À retenir

- la responsabilité est personnelle
- la passivité engage la responsabilité
- le bénévolat ne dégage pas des responsabilités

Risques majeurs

- la passivité du conseil
- les conflits d'intérêts
- l'absence de contrôle
- les décisions non documentées

Devoirs des membres des conseils – aspect juridique

- se préparer à la séance (lire les documents)
- documenter les décisions
- identifier les conflits d'intérêts
- assurer un suivi régulier des finances

Devoirs des membres des conseils – aspect financier

- vérifier la fiabilité de la comptabilité
- assurer la surveillance de la situation financière
- informer en cas de risque d'insolvabilité
- garantir la transparence

1. Une fonction exposée : comprendre la portée des responsabilités

La fonction de membre d'un conseil de fondation, ou par analogie d'un comité d'association, s'inscrit dans un contexte de forte implication de la société civile. Le nombre de fondations en Suisse est élevé (>18'000) et une part importante de la population participe à des activités associatives (50%).

Cette réalité s'accompagne d'un cadre juridique étonnamment succinct au regard des enjeux actuels. Les attentes en matière de gouvernance, de transparence et de responsabilité se sont en effet renforcées, sans que les prescriptions légales ne couvrent de manière exhaustive le fonctionnement des organes. L'acceptation d'une fonction au sein d'un conseil implique dès lors une responsabilité effective. Celle-ci ne dépend ni du caractère bénévole de l'engagement, ni du niveau de rémunération. Elle découle du rôle exercé, du lien juridique avec la fondation et de l'inscription au registre du commerce.

2. Le cadre juridique : fondements et organisation

La fondation repose sur l'affectation d'un patrimoine à un but déterminé, constituant une personne morale autonome.

.....

Son fonctionnement s'inscrit dans un cadre comprenant notamment :

- les dispositions du Code civil (art. 80 à 89c)
- l'acte de fondation, les statuts et les règlements
- d'autres normes applicables directement ou par analogie

Le conseil de fondation constitue l'organe suprême. Il exprime la volonté de la fondation et entretient un double lien avec celle-ci, à la fois organique et contractuel.

.....

3. Les devoirs des membres du conseil

Les membres du conseil sont soumis à des devoirs légaux, notamment en matière de tenue des comptes, de nomination de l'organe de révision, d'information en cas de risque d'insolvabilité et de transparence vis-à-vis de l'autorité de surveillance. À ces obligations s'ajoutent des devoirs découlant des statuts, des règlements et des règles de bonne gouvernance. Le **devoir de diligence et de fidélité** constitue le socle de la fonction.

Il implique de veiller à la réalisation du but de la fondation, d'agir avec les compétences nécessaires, de consacrer le temps requis à la fonction et de faire primer les intérêts de la fondation sur les intérêts personnels. L'absence d'implication, la passivité ou le défaut de compréhension des enjeux ne constituent pas des circonstances atténuantes.

4. La prise de décision : exigences et traçabilité

Les décisions du conseil doivent être motivées, documentées et compréhensibles a posteriori.

Cela suppose de disposer d'informations suffisantes, de participer activement aux délibérations et de consigner les éléments ayant conduit à la décision.

Un conseil consciencieux évalue les risques liés à ses décisions et sollicite, lorsque nécessaire, des expertises externes.

5. Les différentes formes de responsabilité

La responsabilité des membres peut être engagée à l'égard de la fondation en cas de violation du contrat, de faute, de dommage et de lien de causalité.

Elle peut également être engagée à l'égard des tiers, les actes des organes engageant la fondation tout en pouvant entraîner une responsabilité personnelle.

Enfin, la responsabilité pénale constitue un risque concret, en particulier dans les situations impliquant la gestion de ressources financières.

Les infractions les plus fréquentes incluent la gestion déloyale et l'abus de confiance.

6. Le rôle des mécanismes de contrôle

Les organes de révision, les autorités de surveillance et les dispositifs de contrôle étatiques constituent des garde-fous essentiels.

Toutefois, ces mécanismes interviennent souvent avec un décalage temporel. La responsabilité première demeure celle du conseil, qui doit agir en amont et de manière proactive.

7. Gouvernance financière et outils de pilotage

Le contrôle cantonal des finances met en évidence l'importance d'une gouvernance structurée reposant sur des outils de pilotage adaptés.

Cela comprend notamment la mise en place d'indicateurs de gestion, un suivi budgétaire régulier, une planification financière et une gestion des risques.

Le suivi de la liquidité et la mise en place d'un système de contrôle interne permettent d'assurer la fiabilité des informations financières et la maîtrise des risques.

La gestion des conflits d'intérêts doit être anticipée, documentée et traitée au niveau du conseil.

8. Tenue des séances et responsabilité documentaire

La tenue des séances du conseil constitue un élément central de la gouvernance. Elle implique la conservation des documents ayant fondé les décisions, la mise en place d'un suivi des décisions et une traçabilité des délibérations.

REPÈRES OPÉRATIONNELS

- les membres d'un conseil de fondation assument une responsabilité personnelle indépendante du caractère bénévole de leur engagement
 - ils agissent de manière active, informée et documentée
 - ils veillent à la réalisation du but de la fondation et à la conformité de leurs décisions
 - ils s'assurent de disposer des compétences nécessaires et recourent à des expertises lorsque cela est requis
 - ils documentent les décisions et les conflits d'intérêts
 - ils mettent en place des outils de pilotage financier et de gestion des risques
-

| ANNEXE 1

Cas pratiques et illustrations de la responsabilité

Les situations suivantes illustrent concrètement les risques liés à l'exercice de la fonction.

La **passivité du conseil** constitue un manquement en soi. Dans certaines situations, des membres ont reconnu ne pas avoir agi, ni pris connaissance des documents ou de la situation patrimoniale, engageant ainsi leur responsabilité.

Les **conflits d'intérêts** peuvent conduire à des décisions contraires au but de la fondation, notamment lorsque des relations personnelles influencent les décisions.

Des **décisions contraires aux statuts**, telles que la vente d'actifs en contradiction avec le but de la fondation ou des mélanges de patrimoines, traduisent un défaut de gouvernance.

L'**utilisation inadéquate des fonds**, qu'il s'agisse de rémunérations injustifiées, d'absence de contrôle ou d'avantages accordés à des tiers, peut constituer des infractions pénales.

La **délégation sans surveillance effective** expose également les membres à des risques importants. La responsabilité demeure, même en cas de recours à des tiers.

Enfin, l'accès facilité à des liquidités importantes renforce les risques en l'absence de mécanismes de contrôle adaptés.

- la responsabilité découle avant tout du niveau de vigilance exercé
- la passivité constitue un risque majeur
- la documentation des décisions est déterminante
- la responsabilité individuelle subsiste au sein d'une gouvernance collective

| ANNEXE 2

Développement des cas pratiques

Cas pratiques et illustrations de la responsabilité des membres de conseil.

Les situations suivantes sont issues de la pratique présentée lors des interventions. Elles permettent d'illustrer concrètement les risques liés à l'exercice de la fonction et les manquements aux devoirs de diligence et de fidélité.

1. La passivité du conseil : un manquement en soi

Dans une affaire portée devant les autorités, plusieurs membres d'un conseil de fondation ont été interrogés sur leur rôle effectif. À des questions essentielles relatives à la gestion de la fondation, certains ont répondu ne pas avoir agi, ne pas se souvenir des documents signés, ni connaître l'état du patrimoine. Cette situation illustre une forme de passivité extrême, constitutive d'une violation du devoir de diligence. L'absence d'action, de lecture des documents ou de compréhension des enjeux ne constitue pas une protection, mais au contraire un facteur d'engagement de la responsabilité.

2. Le conflit d'intérêts : une atteinte au devoir de fidélité

Un cas pratique présente la situation d'un réviseur ayant obtenu un prêt de la fondation pour financer un projet privé, sans lien avec le but de celle-ci.

Cette décision a été rendue possible en raison de relations personnelles au sein du conseil. Le prêt était contraire au but de la fondation et a placé les intervenants dans un conflit d'intérêts manifeste.

.....

Ce type de situation met en évidence :

- la primauté du but de la fondation sur les intérêts individuels**
 - la nécessité d'identifier et de traiter formellement les conflits d'intérêts**
 - l'importance de la vigilance collective du conseil**
-

3. La gestion des actifs : décisions contraires aux statuts

Dans un autre cas, un président disposant d'une signature individuelle a procédé à la vente d'immeubles en entamant le capital de la fondation, en contradiction avec les statuts. Parallèlement, des mélanges de patrimoines et des décisions favorisant des intérêts personnels ont été constatés.

.....

Ces éléments traduisent :

- une méconnaissance ou un non-respect du cadre statutaire**
 - un défaut de contrôle du conseil**
 - une violation du devoir de diligence et de fidélité**
-

4. L'utilisation des fonds : dérives et gestion déloyale

Plusieurs situations illustrent des dérives dans l'utilisation des ressources de la fondation :

- perception de rémunérations sans base contractuelle claire
- facturation de prestations sans réalité
- absence d'inventaire pour des biens de valeur
- utilisation de fonds au profit de proches

Ces comportements peuvent constituer des infractions pénales, notamment de gestion déloyale ou d'abus de confiance.

.....

Ils mettent en évidence l'importance :

- de la traçabilité des flux financiers**
 - de la formalisation des relations contractuelles**
 - du contrôle interne**
-

5. La délégation sans surveillance : un risque majeur

Un cas jurisprudentiel met en évidence la responsabilité de membres d'un conseil ayant confié la gestion des placements à un tiers sans définir de stratégie ni exercer de surveillance. Le gestionnaire a pris des décisions risquées, parfois dans son propre intérêt, entraînant des pertes importantes.

.....

Le tribunal a retenu que :

- la délégation n'exonère pas de la responsabilité
 - le conseil doit définir une stratégie
 - une surveillance effective doit être assurée
-

6. L'accès facilité aux liquidités : un facteur de risque

L'expérience récente montre que des dispositifs permettant un accès rapide à des financements peuvent générer un nombre important de procédures pénales.

L'accès facilité à des liquidités importantes renforce le risque de comportements inadéquats, en particulier lorsque les mécanismes de contrôle sont insuffisants ou interviennent tardivement.

7. Les décisions du quotidien : une vigilance constante

Au-delà des situations extrêmes, la responsabilité se joue également dans les décisions ordinaires.

.....

- la décision est-elle conforme au but de la fondation ?
- est-elle justifiée et documentée ?
- existe-t-il un risque de conflit d'intérêts ?

Même des décisions de faible portée apparente peuvent engager la responsabilité si elles s'écartent du cadre légal ou statutaire.

.....

| ANNEXE 3

Le système de contrôle interne : un outil structurant de la gouvernance

Le système de contrôle interne (SCI) constitue un élément central du dispositif de gouvernance d'une institution. Il ne se limite pas à une exigence formelle, mais vise à fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières. De plus, au vu de la mission confiée à l'organe suprême d'assurer la réalisation des buts de l'entité, il peut être également un outil de maîtrise des risques et concourir au respect des obligations légales et contractuelles.

C'est donc à un SCI « plus global » allant au-delà du périmètre attesté par l'organe de révision dont il est fait référence. Dans le contexte des institutions subventionnées, le SCI s'inscrit directement dans la responsabilité du conseil de fondation, en tant qu'organe chargé de la surveillance et du pilotage.

1. Finalités du système de contrôle interne

Le SCI poursuit plusieurs objectifs complémentaires. Il vise en premier lieu à garantir l'exactitude et la fiabilité des états financiers, condition indispensable à une prise de décision éclairée.

Il permet également d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques susceptibles d'affecter l'activité de l'institution, qu'ils soient financiers, organisationnels ou liés à son image.

Enfin, il contribue au respect des exigences spécifiques liées aux subventions publiques, notamment en matière d'utilisation des fonds et d'atteinte des objectifs fixés.

2. Composantes du SCI

La mise en place d'un SCI repose sur plusieurs éléments structurants. Elle suppose d'abord un environnement de contrôle adéquat, fondé sur l'intégrité, la formation des collaborateurs et une organisation claire des responsabilités. Elle implique ensuite l'identification des risques au travers d'une analyse structurée, permettant de déterminer les points de vulnérabilité et de définir les mesures de contrôle appropriées. Ces contrôles doivent être formalisés, attribués à des responsables identifiés et intégrés dans les processus opérationnels. Le SCI nécessite enfin un suivi régulier, afin de s'assurer de son efficacité et de son adaptation aux évolutions de l'institution.

3. Un système vivant et partagé

Un SCI ne peut remplir sa fonction que s’il est effectivement compris et utilisé par les acteurs concernés. Un risque fréquent réside dans l’existence de dispositifs formels qui ne sont pas appropriés par les équipes ou qui ne sont pas adaptés aux réalités opérationnelles.

.....

Le conseil de fondation veille dès lors à ce que :

- **le SCI soit diffusé de manière adéquate**
- **les informations soient calibrées selon les responsabilités**
- **les processus soient compris et appliqués**

Une attention particulière doit être portée aux évolutions organisationnelles, aux changements d’outils ou de personnel, qui peuvent fragiliser le dispositif s’il n’est pas actualisé.

.....

4. Articulation avec la gouvernance et les responsabilités du conseil

Le SCI s’inscrit directement dans les missions de surveillance du conseil de fondation. Il constitue un outil permettant d’exercer un rôle de contre-pouvoir, en assurant un suivi structuré des activités et des risques.

.....

À ce titre, le conseil :

- **s’assure de l’existence d’un SCI adapté à la taille et aux activités de l’institution,**
- **veille à la désignation de responsables de processus et de contrôles**
- **examine régulièrement les informations issues du SCI**
- **s’assure que des mesures sont prises en cas de dysfonctionnement**

Le SCI contribue ainsi à sécuriser les décisions du conseil et à réduire les risques d’engagement de sa responsabilité.

.....

5. Points d'attention spécifiques

Plusieurs points méritent une vigilance particulière. La prise en compte des exigences liées aux subventions constitue un enjeu central, notamment en cas de non-respect des objectifs ou de cession d'actifs subventionnés, pouvant entraîner des obligations de restitution.

Les risques d'image doivent également être considérés, en particulier dans la gestion des avoirs des bénéficiaires ou des résidents.

Enfin, la capacité du conseil à disposer d'une information synthétique, accessible et compréhensible demeure déterminante pour assurer un pilotage efficace.

REPÈRES OPÉRATIONNELS

Le système de contrôle interne :

- constitue un outil de gouvernance au service du conseil de fondation
 - permet d'identifier et de maîtriser les risques
 - repose sur des responsabilités clairement définies
 - doit être compris, appliqué et régulièrement actualisé
 - contribue à la sécurisation des décisions et à la prévention des risques juridiques
-

6. La portée du SCI fait souvent débat

A l'origine, la question s'inscrit autour de faillites d'entreprises aux Etats-Unis dans les années 1970-1980. En réaction, des concepts de contrôle interne ont été mis en place, notamment le « fameux » - du moins pour les auditeurs - Cube COSO de 1992 qui identifiait 3 objectifs, soit :

1. La fiabilité du reporting financier (des comptes)
2. La conformité aux lois et règlement
3. L'efficacité et l'efficacités des opérations (le métier)

Des variantes de ce modèle existent encore, certaines intègrent une dimension stratégique, d'autres la durabilité ou encore le risque d'image...

En droit suisse et pour les organisation d'une certaine taille, la vérification de l'existence du SCI est une tâche de l'organe de révision (cf. art. 728a CO al. 3). Cette certification ne porte cependant que sur la point 1. à savoir l'existence de contrôle mis en place pour assurer la conformité du rapport financier (des comptes).



association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté