



Le Compas des Fondations Philanthropiques

Le résultat d'une consultation avec plusieurs experts visant à définir les meilleures pratiques pour stimuler l'intérêt pour la philanthropie, renforcer la collaboration, consolider la nature d'auto-régulation du secteur, soutenir la professionnalisation et sa gouvernance.

1 octobre 2024



Fédération
Belge des
Fondations
Philanthropiques



AVIS IMPORANT

- **DOCUMENT EN COURS D'ÉLABORATION**

Ceci est la version PROJET d'un document qui nécessite une validation, plus précisément par les membres de la Fédération belge des Fondations philanthropiques.

- **TRAVAIL EN COURS**

Comme mentionné plus loin dans le document : Ce document "doit être perçu comme un point de départ, et non comme un produit final statique."

- **ERREURS DE TRADUCTION**

La version originale de ce document a été rédigée en anglais. Pour cette version de travail les traductions en français et en néerlandais ont été générées par des outils de traduction automatique et peuvent contenir des concepts et formulations mal traduits. Nous nous excusons pour cela. Si vous en rencontrez, le Secrétariat vous serait reconnaissant de le signaler à info@lesfondations.be. Merci de votre compréhension.

DRAFT



Contents

Le Compas des Fondations Philanthropiques	4
Pourquoi un Compas pour les Fondations Philanthropiques ?	4
Impact externe : Crises, conformité et image publique.....	5
Défis internes: Conseils d'administration conservateurs et lenteur d'adaptation	5
Le rôle d'un compas pour les fondations philanthropiques	6
Le Compas pour les fondations philanthropiques en tant que boîte à outils	6
Principe 1 : Les efforts philanthropiques contribuent au progrès de la société et sont donc remaniés de manière itérative afin de garantir un impact sociétal à long terme.	8
Vulnérabilités sociétales futures :	8
Une approche systémique des défis stratégiques est essentielle	9
L'interaction entre les fondations philanthropiques et le gouvernement	9
Lignes directrices pour l'élaboration d'un programme de lutte contre les vulnérabilités sociétales :	9
Principe 2 : Un portrait public véridique grâce à une responsabilité assurée stimule l'enthousiasme, la validité et la reconnaissance du travail philanthropique et de sa contribution à la société.	11
Dynamique inégale au sein de la philanthropie : le déséquilibre du pouvoir est imminent dans la philanthropie et doit donc être traité. Il peut être décrit en quelques dimensions :.....	11
Responsabilité des fondations philanthropiques :	11
Lignes directrices visant à garantir et à intégrer la responsabilité philanthropique :	12
Principe 3 : La gouvernance des fondations philanthropiques est axée sur la transparence et garantit la souplesse nécessaire pour permettre aux fondations de réaliser leurs objectifs philanthropiques.	14
Leadership et dynamique du conseil d'administration.....	14
Adapter la gouvernance.....	14
Communication stratégique et transparence	14
Lignes directrices pour assurer la bonne gouvernance :	15
Principe 4 : La collaboration au sein de l'écosystème philanthropique libère des effets de synergie qui permettent d'accroître l'impact de l'action commune	21
La force de la collaboration philanthropique	21
Le rôle de la Fédération dans la promotion des partenariats de collaboration.....	21
Les collaborateurs des différentes fondations	22
La philanthropie fondée sur la confiance	22
Lignes directrices pour une collaboration réussie	23
REMERCIEMENTS	24
ANNEXE	25



Le Compas des Fondations Philanthropiques

La philanthropie est la recherche de l'amélioration du bien-être d'autrui, généralement par le biais d'un soutien désintéressé à des causes d'intérêt général. Elle englobe un large éventail d'activités. Au-delà de l'aide financière, la pratique philanthropique implique également la défense des intérêts et le partage des connaissances et compétences afin de susciter des changements positifs. L'objectif ultime est de relever les défis sociétaux et de promouvoir des solutions durables qui conduisent à une société plus équitable et plus juste, tout en assurant la continuité des ressources qui peuvent bénéficier à la communauté dans son ensemble et à long terme.

Les fondations philanthropiques sont des entités structurées qui jouent un rôle central dans le domaine de la philanthropie. Certaines fondations fonctionnent comme des organismes subventionnaires, finançant des organisations et des initiatives à but non lucratif qui correspondent à leur mission. D'autres pilotent elles-mêmes des initiatives. Toutes varient en taille et en objectif, certaines s'attaquant à des problèmes locaux, d'autres travaillant à l'échelle mondiale.

Indépendamment du type de fondations philanthropiques, toutes ont une occasion unique de façonner un avenir meilleur en s'attaquant à des questions sociétales complexes avec clairvoyance et indépendance. Le présent document vise à donner aux fondations philanthropiques les moyens de maximiser leur impact sur la société, en leur fournissant un cadre d'action stratégique.

Il aborde quatre questions fondamentales :

- **Quel est le rôle des fondations philanthropiques dans la société ?**
- **Comment le secteur assure-t-il un portrait public véridique et stimule-t-il l'enthousiasme pour le travail philanthropique et sa contribution sociétale ?**
- **Comment les fondations philanthropiques peuvent-elles continuer à se professionnaliser et que signifie la bonne gouvernance d'une fondation ?**
- **Comment améliorer la collaboration au sein de l'écosystème philanthropique pour créer un plus grand impact collectif ?**

En répondant à ces questions, le compas vise à inciter les fondations philanthropiques à agir avec transparence, intégrité et responsabilité. Il s'agit d'un appel à l'action pour que les fondations prennent leurs responsabilités, favorisent une culture de l'excellence et de la coopération qui amplifie leur capacité collective à faire avancer des changements sociétaux significatifs.

Pourquoi un Compas pour les Fondations Philanthropiques ?

Le secteur philanthropique a l'avantage d'utiliser la prévoyance sans les limites auxquelles sont confrontés les organisations commerciales, les associations et les gouvernements. Non limitée par les cycles électoraux ou les demandes immédiates du marché, les fondations philanthropiques peuvent se concentrer sur des objectifs à long terme. Son indépendance et l'étendue de ses relations dans les domaines public, privé, civique et universitaire lui permettent de diriger efficacement. Les fondations philanthropiques peuvent renforcer les capacités, donner une voix aux communautés locales et promouvoir une approche avant-gardiste pour le bien commun d'une manière directe et puissante.

Caractérisé par son engagement en faveur du bien social, le secteur n'est pas à l'abri des risques. Des facteurs externes et internes posent des défis importants qui peuvent entraver l'efficacité et la croissance du secteur. Ce document explore les défis auxquels le secteur philanthropique est confronté, examine comment il peut contribuer à relever les défis futurs de la société et propose des principes clés pour les fondations



philanthropiques. Ces principes visent à renforcer la confiance, à encourager le partenariat dans l'ensemble du secteur et à consolider sa réputation auprès du public.

Afin d'en garantir la pertinence et l'acceptation, plusieurs sources d'information primaires et secondaires ont été explorées :

- **Consultation du secteur :** La réalisation d'entretiens avec les parties prenantes de l'écosystème de la BFFS (Fédération belge des fondations philanthropiques) permet d'obtenir des informations approfondies sur les défis et les opportunités spécifiques du secteur philanthropique belge. Ces parties prenantes comprennent des dirigeants de fondations, des décideurs politiques, des bénéficiaires et des membres, des fédérations sectorielles, le gouvernement, les médias, des universitaires et des experts compétents qui ont une connaissance approfondie de la dynamique du secteur. En outre, des ateliers intergénérationnels ont été organisés, qui ont rassemblé des personnes de différents degrés d'expérience et de perspectives de la communauté philanthropique pour discuter et façonner les thèmes les plus urgents de la philanthropie et de la société en général. En utilisant l'étude de Philea "Futures Philanthropy" comme point de départ, les participants se sont engagés dans des discussions structurées dirigées par un animateur. L'aspect intergénérationnel garantit que le compas est à la fois tourné vers l'avenir et ancré dans l'expérience pratique.
- **Analyse comparative internationale :** L'analyse comparative a consisté à examiner les codes de conduite existants de diverses organisations philanthropiques internationales et à en extraire ce qui peut être complémentaire aux besoins du paysage philanthropique belge, ainsi qu'à identifier les meilleures pratiques.

La combinaison d'idées nouvelles, de normes internationales éprouvées et d'expertise locale est l'ingrédient parfait pour créer un compas qui soutient une philanthropie éthique et efficace en Belgique. Le compas est développé par la Fédération belge des fondations philanthropiques en tant qu'outil de conseil et de soutien. Cependant, elle doit être perçue comme un point de départ et non comme un produit final statique. Elle doit évoluer au fil du temps, en intégrant de nouvelles idées, interactions et développements au sein du secteur philanthropique, afin de rester pertinente et à jour. Il doit apporter des avantages tangibles et des informations exploitables aux fondations philanthropiques, ce qui en fait une ressource que les organisations trouvent utile et applicable dans leurs opérations et leurs processus de prise de décision.

Impact externe : Crises, conformité et image publique

Le secteur philanthropique est confronté à plusieurs risques externes, notamment les ralentissements économiques, les crises telles que la pandémie et l'escalade des coûts de l'énergie. Ces facteurs contribuent au ralentissement de la croissance des fondations philanthropiques et peuvent dissuader les philanthropes potentiels en raison des incertitudes qui en découlent sur les marchés financiers. En outre, le secteur est confronté à des obligations administratives croissantes en raison de réglementations de plus en plus strictes, ce qui peut décourager l'engagement dans la philanthropie. Malgré ces défis, la professionnalisation du secteur suscite un intérêt croissant, comme en témoigne la nouvelle "vague philanthropique" en Europe. En outre, les entreprises s'efforcent de plus en plus de répondre à des exigences de conformité accrues en matière de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, sous l'influence de directives telles que la directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD).

Défis internes: Conseils d'administration conservateurs et lenteur d'adaptation

En interne, le secteur doit s'assurer qu'il ne peut pas étouffer ses progrès et son impact. Une étude récente de Philea sur "Futures Philanthropy" a identifié des facteurs concrets de ralentissement des progrès : le conservatisme des élites, les problèmes de légitimité dus à l'insuffisance de la responsabilité et des données, la lenteur d'adaptation et le manque de collaboration, les menaces sur les finances et les conseils d'administration



conservateurs sont les risques internes les plus importants, suivis par la lenteur d'adaptation au changement et la tendance à se concentrer sur des sujets classiques.

Malgré ces risques, l'étude fait ressortir un consensus sur le fait que la philanthropie reste une force vitale pour stimuler l'action et la collaboration. Cependant, l'identification de facteurs composites clés à partir de l'enquête souligne le besoin de stratégies pour faire face aux défis au sein des organisations philanthropiques.

Le rôle d'un compas pour les fondations philanthropiques

Le secteur philanthropique se trouve à un moment critique, confronté à une multitude de défis susceptibles d'entraver sa capacité à servir efficacement la société. L'adoption d'un compas pour les fondations philanthropiques est une mesure proactive qui devrait renforcer le secteur face à ces défis. En adoptant un tel compas, les fondations philanthropiques peuvent renforcer leur résilience, accroître leur pertinence et continuer à être une force de transformation pour le bien face à un paysage mondial en constante évolution.

Le compas devrait stimuler l'intérêt pour la philanthropie, améliorer la collaboration, renforcer la nature autorégulatrice du secteur et soutenir la professionnalisation. Elle fournit un cadre pour les meilleures pratiques, les normes éthiques et la conduite professionnelle. Elle peut aider les fondations philanthropiques à naviguer dans les méandres de la conformité et de la réglementation tout en favorisant une culture de collaboration, d'innovation, d'agilité et de réflexion stratégique à long terme. Le compas s'articule autour de quatre principes directeurs :

- **Principe 1 : Les efforts philanthropiques contribuent au progrès de la société et sont donc remaniés de manière itérative afin de garantir un impact sociétal à long terme.**
- **Principe 2 : Un portrait public véridique, grâce à une obligation de rendre compte, stimule l'enthousiasme, la validité et la reconnaissance du travail philanthropique et de sa contribution à la société.**
- **Principe 3 : La gouvernance des fondations philanthropiques est axée sur la transparence et garantit la souplesse nécessaire pour permettre aux fondations de réaliser leurs objectifs philanthropiques.**
- **Principe 4 : La collaboration au sein de l'écosystème philanthropique débloque des effets de synergie qui permettent d'accroître l'impact de l'ensemble.**

L'objectif ultime est d'encourager les fondations philanthropiques à prendre des risques pour avoir un plus grand impact, à se concentrer davantage tout en exploitant les compétences existantes, et à veiller à ce que les structures de gouvernance soient dynamiques et répondent aux besoins de la société

Conformément à ces objectifs, les principes proposés qui constituent le compas servent de cadre initial pour l'établissement de lignes directrices qui pourraient conduire à l'élaboration d'un code de conduite complet pour les fondations philanthropiques. Ces principes sont conçus pour donner une orientation claire au comportement éthique et à la prise de décision, en veillant à ce que les fondations fonctionnent dans la transparence, la responsabilité et l'engagement pour le bien public. En adhérant à ces principes fondamentaux, les organisations philanthropiques peuvent renforcer la confiance entre les parties prenantes, maximiser l'impact de leurs contributions et naviguer dans le paysage complexe des dons caritatifs avec intégrité et détermination. Au fur et à mesure que ces principes évolueront et s'affineront, ils pourront constituer la base d'un code qui non seulement guidera les pratiques actuelles, mais façonnera également l'avenir de la philanthropie en Belgique.

Le Compas pour les fondations philanthropiques en tant que boîte à outils

Le compas est une boîte à outils polyvalente qui vise à guider les fondations philanthropiques dans l'affinement de leurs pratiques. Il reconnaît le caractère distinct et les caractéristiques de chaque fondation, en célébrant l'individualité qui découle de leurs missions et de leurs structures uniques. Le compas est conçu avec une compréhension nuancée des paysages variés dans lesquels les fondations opèrent, offrant une collection de lignes directrices sur les meilleures pratiques. Elle oriente subtilement les fondations vers l'introspection et



l'autoguidage, en leur permettant d'intégrer volontairement ces idées d'une manière qui s'harmonise avec leur éthique opérationnelle distincte. Si le compas s'abstient d'imposer des obligations strictes, elle soutient implicitement une culture de la responsabilité et de la prise de décision raisonnée, où les fondations sont encouragées à s'aligner sur les lignes directrices suggérées ou, dans un esprit de transparence, à partager les raisons qui les poussent à ne pas suivre cette voie. Ce cadre souple encourage les fondations à fixer et à partager leurs objectifs annuels, favorisant ainsi l'adoption progressive et volontaire des idées du compas, idéalement par le biais d'un dialogue ouvert dans le cadre d'un rapport annuel. Les recommandations du compas doivent être lues en tenant compte des valeurs fondamentales telles que la transparence, la diversité, la démocratie et la responsabilité, qui servent de guide pour l'évolution d'une fondation vers une gouvernance plus efficace.

Les principes ci-dessous et les lignes directrices qui les accompagnent sont conçus pour être adaptables, ce qui permet à chaque fondation de les adapter à sa situation et à ses objectifs particuliers.

DRAFT



Principe 1 : Les efforts philanthropiques contribuent au progrès de la société et sont donc remaniés de manière itérative afin de garantir un impact sociétal à long terme.

Le rôle de la philanthropie au sein de la société est aussi essentiel que multiple. Les institutions philanthropiques sont particulièrement bien placées pour compléter les autorités publiques, les organisations commerciales et les associations en injectant rapidité, ressources, agilité et innovation dans le tissu social. Elles sont à l'avant-garde d'une vision stratégique à long terme, canalisant les moyens privés pour le bien public et abordant des thèmes clés tels que la démocratie et la durabilité environnementale. Leur rôle englobe une influence transformatrice qui façonne les trajectoires sociétales. Les fondations philanthropiques sont encouragées à s'aventurer dans des territoires inexplorés où les autorités publiques n'ont pas encore mis les pieds. Ce faisant, elles peuvent combler des lacunes critiques et lancer des initiatives qui pourront ensuite être étendues par d'autres entités.

Vulnérabilités sociétales futures :

Alors que nous envisageons l'avenir du développement sociétal, une myriade de vulnérabilités menacent la stabilité et le bien-être des communautés dans le monde entier. Les fondations philanthropiques, de par leur position et leurs ressources uniques, sont appelées à jouer un rôle central pour relever ces nouveaux défis. D'après l'étude "Futures Philanthropy" réalisée par l'Association européenne pour la philanthropie (Philea) sur la base d'une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, certains des défis les plus urgents sont les suivants:

Crise climatique

La crise climatique est une menace qui englobe la dégradation de l'environnement, les migrations involontaires, la concurrence pour les ressources et la perte de biodiversité. Malgré l'augmentation des fonds consacrés à l'atténuation des effets du changement climatique, l'ampleur de la crise exige une réponse plus systémique. Les fondations philanthropiques peuvent montrer l'exemple en encourageant la collaboration et en augmentant les financements pour répondre à l'urgence de la situation. En soutenant des solutions innovantes et en s'engageant dans des actions de sensibilisation, les fondations philanthropiques peuvent contribuer à combler le fossé entre la prise de conscience et l'action significative.

Récession démocratique

Le déclin des normes démocratiques et la montée des tendances autoritaires représentent une profonde vulnérabilité pour le tissu social. Les fondations philanthropiques ont la capacité d'investir dans la préservation et la promotion des valeurs démocratiques. En finançant la recherche, en soutenant les organisations de la société civile et en facilitant le dialogue, les fondations peuvent contribuer à une meilleure compréhension des forces à l'origine de la polarisation et de l'autoritarisme.

Santé mentale

La santé mentale et le bien-être sont de plus en plus reconnus comme des questions sociétales cruciales, susceptibles de devenir l'une des principales causes de la charge de morbidité. Les fondations philanthropiques peuvent adopter une attitude proactive en soutenant des initiatives en faveur de la santé mentale. Il est particulièrement nécessaire de se pencher sur l'impact des médias sociaux sur la santé mentale des jeunes, et les fondations peuvent financer des programmes qui favorisent la résilience, l'inclusion sociale et l'accès aux services de santé mentale.



Inégalité sociale

Les disparités socio-économiques et ethniques alimentent la pauvreté et entravent l'équité sociale. La philanthropie peut contrecarrer ce phénomène en finançant le développement des compétences et en plaidant en faveur d'un changement systémique. Les investissements dans les communautés marginalisées et le soutien aux réformes politiques peuvent uniformiser les règles du jeu, en s'attaquant aux racines des disparités et en favorisant l'équité.

Une approche systémique des défis stratégiques est essentielle

L'avenir présentera des défis complexes et interdépendants qui nécessiteront des réponses philanthropiques stratégiques et réfléchies. Les fondations philanthropiques - chacune selon ses propres circonstances et caractéristiques - doivent être prêtes à aborder ces questions avec une vision à long terme et une volonté de collaboration intersectorielle. En tirant parti de leurs ressources et de leur influence, les fondations peuvent contribuer à modifier les récits et les perceptions du public, à encourager l'action collective en faveur d'un avenir plus résilient et plus équitable et à favoriser la stabilité et la progression sociales.

En résumé, les fondations philanthropiques sont particulièrement bien équipées pour faire face aux vulnérabilités qui menacent la stabilité future de la société. Grâce à un financement stratégique, à la collaboration et à la sensibilisation, les fondations peuvent catalyser le changement et apporter le soutien nécessaire pour atténuer les effets des principaux défis. À mesure que la société évolue, le rôle du secteur dans la sauvegarde et l'amélioration du bien commun devient de plus en plus crucial.

L'interaction entre les fondations philanthropiques et le gouvernement

En Belgique, l'interaction entre la philanthropie et le gouvernement est essentielle pour relever les défis sociétaux. La philanthropie, caractérisée par des initiatives privées pour le bien public, apporte agilité, innovation et capacité à prendre des risques dans ses interventions. Elle agit souvent comme un catalyseur du changement, en soutenant des projets expérimentaux et en comblant les lacunes que le secteur public ne peut pas combler immédiatement. D'autre part, le gouvernement fournit un cadre structuré et réglementaire, assurant la distribution équitable des ressources et la protection des droits des citoyens. Il a également la capacité d'étendre les solutions et de mettre en œuvre des politiques à long terme. Ensemble, ces secteurs se complètent : la philanthropie peut piloter et affiner des approches qui, si elles sont fructueuses, peuvent être adoptées et étendues par le gouvernement, ce qui permet d'aborder les problèmes de société de manière plus solide et plus complète. Cette synergie est essentielle pour créer un tissu social résilient et réactif, capable de s'adapter à l'évolution des besoins de la population belge.

Lignes directrices pour l'élaboration d'un programme de lutte contre les vulnérabilités sociétales :

Favoriser la complémentarité avec les autorités publiques :

- Identifier et collaborer dans les domaines où les autorités publiques ont des contraintes, en offrant un soutien et des ressources pour créer un effet de synergie au profit de la société.
- Suivre activement et s'engager dans les défis sociétaux émergents qui ne sont pas encore à l'ordre du jour public, en fournissant des solutions innovantes et un soutien.

Développer une vision stratégique à long terme :

- Élaborer un plan stratégique prospectif qui oriente les initiatives philanthropiques, en veillant à ce qu'elles soient en harmonie avec les aspirations sociétales à long terme et les besoins immédiats.



- Maintenir une approche flexible de la philanthropie, qui permette une adaptation rapide aux changements sociaux tout en préservant la mission principale et l'impact à long terme de la fondation.

Privilégier la prévention à la conservation pour obtenir des résultats durables :

- Concentrer les efforts philanthropiques sur des mesures préventives qui s'attaquent aux causes sous-jacentes des problèmes sociaux, en favorisant des avantages durables et la résilience des communautés.
- Allouer les ressources de manière judicieuse et éthique, afin que chaque investissement philanthropique ait le plus grand impact positif possible sur la société.

Favoriser le changement systémique et faire respecter l'obligation de rendre des comptes :

- Viser à catalyser des transformations significatives et systémiques qui transcendent les solutions temporaires, en ciblant les structures fondamentales qui perpétuent les problèmes sociétaux.
- Mettre en place des cadres de responsabilité complets qui mesurent l'efficacité des actions philanthropiques, garantissant la transparence et la capacité de répondre à l'évolution des besoins sociétaux tout en maintenant une présence cohérente.



Principe 2 : Un portrait public véridique grâce à une responsabilité assurée stimule l'enthousiasme, la validité et la reconnaissance du travail philanthropique et de sa contribution à la société.

Compte tenu de la nature du secteur et de son rôle central dans la société, sa position et sa perception par le public découlent intrinsèquement de ses activités et de son engagement dans sa mission. Une solide réputation n'est pas seulement un atout, mais un pilier central du succès et de la viabilité des fondations philanthropiques. À cette fin, les fondations doivent soigner leur réputation en s'engageant fermement à faire preuve de responsabilité et de transparence en matière de philanthropie, ce qui devrait être au cœur de leur stratégie de communication.

Les difficultés rencontrées en ce qui concerne l'image publique découlent souvent d'une méconnaissance de l'impact profond de ces organisations, en raison d'un manque de narration qui met en évidence les réussites. Les critiques formulées à l'encontre du travail philanthropique portent souvent sur les points suivants :

Dynamique inégale au sein de la philanthropie : le déséquilibre du pouvoir est imminent dans la philanthropie et doit donc être traité. Il peut être décrit en quelques dimensions :

Déséquilibre entre donateurs et bénéficiaires : les donateurs utilisent leurs ressources pour soutenir des causes, mais il est nécessaire de collaborer davantage pour s'assurer que les idées et les priorités des bénéficiaires sont prises en compte de manière approfondie. Il est essentiel d'établir une relation forte et réciproque entre les donateurs et les bénéficiaires.

Déséquilibre entre la communication sur les initiatives et l'impact des initiatives : le potentiel des initiatives philanthropiques est souvent mis en avant. Néanmoins, il est possible de mieux aligner ces récits sur les résultats tangibles obtenus par les communautés desservies.

Déséquilibre entre l'origine des ressources et l'utilisation des ressources : les contributions à la philanthropie peuvent provenir de diverses sources. Il est possible de recentrer l'attention sur l'utilisation et l'impact réels des ressources déployées, plutôt que de débattre de leur origine.

Responsabilité des fondations philanthropiques :

Alors que les organisations philanthropiques s'efforcent de respecter leurs engagements, leurs pratiques font l'objet d'un examen de plus en plus minutieux et d'un scepticisme croissant. Parmi ces préoccupations figurent des questions telles que l'influence d'une minorité concentrée sur l'élaboration des politiques, l'engagement dans la transparence sans résultats substantiels, la nécessité d'une plus grande responsabilité dans la réalisation des objectifs philanthropiques et la preuve de l'efficacité, et l'élaboration de politiques publiques sans une participation suffisante des parties prenantes et des procédures démocratiques.

Ces récits sont essentiels et doivent être traités en profondeur. Patsy Kraeger et Robbie Waters Robichau (2016) proposent un nouveau modèle de responsabilité philanthropique dans le but de renforcer la légitimité du secteur. Le modèle comprend des composantes telles que la transparence, la performance et la responsabilité démocratique, qui fournissent des leçons précieuses résumées ci-dessous. Plus récemment, une étude de Nair, Arshad et Co. (2023) souligne l'importance de la transparence dans les rapports en tant que facteur crucial pour maintenir et accroître la confiance et l'engagement des parties prenantes au sein du secteur.



Lignes directrices visant à garantir et à intégrer la responsabilité philanthropique :

Responsabilité de transparence:

Divulguer de manière proactive les données financières et les décisions :

- Publier régulièrement des rapports financiers détaillés et expliquer les processus de prise de décision
- Communiquer clairement les objectifs de la fondation, les résultats escomptés et les critères de sélection des subventions.

Assurer une communication claire et concise :

- Présenter les informations de manière directe, en évitant le jargon et le langage technique, afin qu'elles soient accessibles et compréhensibles.
- Fournir un contexte et une pertinence pour toutes les communications, permettant aux parties prenantes de s'engager efficacement et de prendre des décisions en connaissance de cause.

Améliorer l'accessibilité de l'information :

- Créer et maintenir des plateformes conviviales où toutes les informations pertinentes sont aisément disponibles et faciles d'accès.

S'engager à l'excellence en matière de transparence :

- Adopter des pratiques de transparence qui vont au-delà des exigences standard, en démontrant une approche proactive de l'ouverture et de la responsabilité dans tous les aspects du travail de la fondation.
- S'engager avec les parties prenantes à améliorer en permanence les mesures de transparence, en favorisant une culture de confiance et de respect mutuel.

L'obligation de rendre compte des performances :

Donner la priorité à l'obligation de rendre compte des résultats :

- Mettre en œuvre des systèmes de suivi et d'évaluation pour suivre les progrès et les résultats des projets financés.
- Fixer des objectifs clairs et mesurables pour les initiatives philanthropiques et tenir la fondation responsable de la réalisation de ces objectifs.

Rendre compte de l'impact sur l'intérêt public :

- Mesurer et rendre compte régulièrement des avantages tangibles que les activités philanthropiques ont sur la société, en utilisant des données et des preuves pour illustrer la contribution de la fondation au progrès social.
- Partager les évaluations d'impact avec les parties prenantes au moyen de rapports transparents, en mettant en évidence les réussites et les domaines à améliorer.



Apprendre et s'améliorer à partir des échecs :

- Cultiver une culture organisationnelle qui considère les échecs comme des opportunités d'apprentissage, en discutant ouvertement des revers et en analysant les causes.
- Examiner et appliquer les leçons tirées d'initiatives infructueuses afin d'affiner les stratégies et les approches.

Responsabilité démocratique :

Faciliter la participation de tous :

- Engager un large éventail de voix, y compris celles des communautés marginalisées et sous-représentées, dans le processus d'élaboration des politiques
- Créer et maintenir des canaux ouverts pour le dialogue et le retour d'information

Prendre des décisions réactives :

- Réaliser des évaluations pour comprendre l'évolution des besoins des communautés desservies et utiliser ces informations pour éclairer les processus de prise de décision.
- Rester flexible et adaptable

Renforcer l'influence des parties prenantes :

- Mettre en place des mécanismes permettant aux parties prenantes de jouer un rôle actif dans la définition des priorités et l'orientation des politiques philanthropiques.
- Fournir des ressources et un soutien pour renforcer la capacité des parties prenantes à s'engager efficacement et à défendre leurs intérêts.



Principe 3 : La gouvernance des fondations philanthropiques est axée sur la transparence et garantit la souplesse nécessaire pour permettre aux fondations de réaliser leurs objectifs philanthropiques.

La bonne gouvernance est la pierre angulaire du succès de toute fondation philanthropique, car elle sert à la fois de compas et de schéma directeur pour ses opérations. Elle garantit qu'une fondation reste agile et efficace, capable de s'adapter à l'évolution constante des besoins sociétaux et des défis internes et externes. En intégrant la transparence dans ses pratiques de base, une fondation gagne non seulement la confiance de ses parties prenantes, mais ouvre également la voie à la professionnalisation et à une communication ouverte et honnête. La transparence et l'agilité sont cruciales pour la longévité de la fondation, car elles permettent une auto-évaluation et une amélioration continues, garantissant que les pratiques de la fondation restent alignées sur sa mission. En outre, la bonne gouvernance joue un rôle essentiel dans la poursuite de la mission de la fondation, en fournissant une approche structurée mais flexible qui permet à la fondation de faire face aux complexités tout en restant fidèle à son objectif. En donnant la priorité à la bonne gouvernance, une fondation protège non seulement sa pérennité, mais assure également la réalisation de son objectif philanthropique, en ayant un impact durable sur les communautés qu'elle sert.

Dans leur quête d'excellence philanthropique, les fondations sont confrontées à une série de défis de gouvernance aussi divers que complexes. Ces défis ne sont pas simplement des obstacles opérationnels, ils sont fondamentaux pour l'intégrité et l'impact de la mission philanthropique. De la composition et de la gestion du conseil d'administration à la danse complexe de la conformité réglementaire, et de l'impératif d'engagement des parties prenantes à l'alignement sur des objectifs sociétaux et environnementaux plus larges, chaque défi présente une opportunité de croissance et de réaffirmation de l'engagement de la fondation pour le bien commun. Alors que nous nous penchons sur ces défis, il est essentiel de reconnaître qu'ils sont les creusets dans lesquels la force de la gouvernance philanthropique est testée et renforcée.

Leadership et dynamique du conseil d'administration

Le défi de cultiver un conseil d'administration diversifié et stratégiquement perspicace est aggravé par la nécessité d'une planification efficace de la succession des dirigeants. Les fondations doivent faire face à la complexité de la composition et de la fonctionnalité du conseil d'administration, ainsi qu'à la transition harmonieuse des rôles de direction, afin d'assurer la continuité de la gouvernance et le respect de la mission et des valeurs de la fondation.

Adapter la gouvernance

Adapter les structures de gouvernance au type et aux objectifs uniques d'une fondation philanthropique, tout en garantissant une approche de la gouvernance qui soit inclusive de la base au sommet, est une tâche complexe. Elle nécessite une compréhension nuancée de la mission de la fondation, de la diversité de ses parties prenantes et de la dynamique de son environnement opérationnel. La mise en place d'un modèle de gouvernance qui reflète le caractère distinct de la fondation et favorise la participation de la base exige une stratégie réfléchie et un engagement en faveur d'un leadership participatif.

Communication stratégique et transparence

Les fondations philanthropiques sont confrontées au défi de déterminer le niveau et la méthode optimaux de communication concernant leurs activités, tant auprès du public qu'en interne au sein du personnel. Trouver le juste équilibre entre la nécessité de transparence et la protection des informations sensibles est une tâche délicate qui nécessite une réflexion approfondie et une prise de décision stratégique. Les fondations doivent naviguer dans ce paysage complexe, en s'assurant qu'elles respectent leurs obligations d'ouverture sans compromettre leur efficacité opérationnelle ou la confiance des parties prenantes.



Lignes directrices pour assurer la bonne gouvernance :

Les recommandations ci-dessous sont conçues pour être adaptables, ce qui permet à chaque fondation de les adapter à sa situation particulière et à ses objectifs de gouvernance.

Nous avons ajouté un astérisque à côté de chaque disposition obligatoire en vertu du Code des sociétés et des associations, pour des références précises, veuillez vous référer à l'index.

Leadership et dynamique du conseil d'administration - Composition

Diversité et inclusivité du conseil d'administration : Les fondations peuvent s'efforcer de composer un conseil d'administration reflétant un large éventail de profils, de perspectives et d'antécédents (âge, sexe, génération, etc.), ce qui peut renforcer les capacités de prise de décision du conseil. - ce qui peut renforcer les capacités de prise de décision du conseil d'administration.

Les compétences variées et complémentaires : Il peut être avantageux pour les fondations de s'assurer que les membres de leur conseil d'administration (également appelés "directeurs") possèdent des compétences variées et complémentaires, contribuant ainsi à former un organe de gouvernance bien équilibré et efficace. **À cet égard,**

il est possible de mettre en place des **processus efficaces de sélection et de renouvellement des membres du conseil d'administration** qui privilégient les compétences, les profils personnels et l'engagement à l'égard de la mission/vision de l'organisation.

Optimisation de la taille et de la composition du conseil d'administration : Un examen régulier de la taille et de la composition du conseil d'administration afin d'assurer une gestion efficace des tâches et une prise de décision effective pourrait être une pratique à envisager pour les fondations, tout en gardant à l'esprit qu'il n'existe pas de taille et de composition idéales et que chaque fondation doit s'adapter à ses propres circonstances.

Administrateur indépendant : L'inclusion d'administrateurs indépendants pourrait être envisagée afin de fournir un point de vue et un contrôle impartiaux, ce qui pourrait améliorer la structure de gouvernance de la fondation.

Administrateur unique : Il peut être utile d'établir des lignes directrices claires et des mécanismes de responsabilité pour soutenir une gouvernance efficace des fondations n'ayant qu'un seul administrateur. La question se pose toutefois du caractère artificiel d'une fondation à un seul administrateur, qui n'est généralement pas souhaitable dans la pratique.

La dichotomie entre la nécessité de renouveler le Conseil d'administration et le maintien de la continuité et la pérennité de la fondation : Pour trouver un équilibre entre les nouvelles perspectives et la continuité au sein du conseil d'administration d'une fondation, il est recommandé de procéder à des élections échelonnées. L'élection d'une partie du conseil, par exemple la moitié, sur une base (bi)annuelle permet d'éviter un renouvellement complet, de préserver les connaissances institutionnelles précieuses tout en accueillant de nouvelles idées. En outre, la limitation du nombre de mandats et une période de réflexion après un certain nombre de mandats peuvent garantir un rajeunissement régulier de la composition du conseil d'administration.

Attractivité et fidélisation des administrateurs : Pour attirer et fidéliser des administrateurs de haut niveau, les fondations sont encouragées à favoriser une culture de développement professionnel et de reconnaissance. En offrant des possibilités de développement des compétences et en valorisant les contributions des administrateurs, les fondations peuvent créer un environnement attrayant et gratifiant qui attire des professionnels de la gouvernance engagés. Ces stratégies doivent être adaptées à l'éthique et aux objectifs propres à chaque fondation.

Leadership et dynamique du conseil d'administration - Rôles

Loyauté * : Les administrateurs (c'est-à-dire les membres du conseil d'administration) doivent donner la priorité aux intérêts de la fondation par rapport à leurs intérêts personnels ou à ceux d'une entreprise associée. Ceci est particulièrement pertinent pour les fondations d'entreprise ou lorsque des personnes morales sont



administrateurs. On attend des administrateurs qu'ils prennent des décisions favorables à la mission de la fondation et qu'ils s'engagent activement dans sa gouvernance. Les fondations peuvent mettre en œuvre des politiques et des formations pour s'assurer que les administrateurs comprennent ces responsabilités et s'engagent à les assumer, ce qui permet à la fondation de rester concentrée sur ses objectifs philanthropiques.

Éviter le cumul des rôles et les conflits d'intérêts : Il est conseillé aux fondations de délimiter clairement les rôles dans leurs statuts afin d'éviter le cumul de plusieurs fonctions par une même personne, ce qui pourrait entraîner des conflits d'intérêts. Par exemple, les statuts peuvent stipuler explicitement que "*le secrétaire général ne peut pas exercer simultanément les fonctions d'administrateur*" ou que "*le président ne peut pas être un employé de la fondation*". En intégrant de telles règles, la fondation garantit une structure de gouvernance transparente et exempte de conflits.

L'intégration des administrateurs : Les fondations sont encouragées à offrir une orientation complète aux nouveaux administrateurs, en détaillant leur rôle, leurs responsabilités et l'étendue de leur couverture en matière de responsabilité civile. Il peut s'agir d'un accès à la documentation pertinente, de séances de formation et de possibilités de formation continue. En dotant les administrateurs de ces connaissances, les fondations peuvent promouvoir une gouvernance informée et responsable.

Leadership et dynamique du conseil d'administration - Fonctionnement

Processus décisionnel - Quorum de présence : Pour encourager la participation des administrateurs, les fondations pourraient fixer un quorum de présence élevé mais raisonnable pour les réunions, afin d'assurer une participation solide tout en évitant des exigences trop strictes qui pourraient conduire à des blocages. Le quorum de présence peut bien entendu être déterminé en fonction du nombre total d'administrateurs siégeant au conseil d'administration. En cas d'absence inévitable, un vote par procuration limité pourrait être autorisé afin de maintenir la continuité du processus décisionnel. Si, après un certain nombre d'absences, un administrateur s'abstient systématiquement de participer sans justification adéquate, il peut être judicieux d'inscrire la question à l'ordre du jour pour discussion plutôt que de recourir à la révocation automatique, bien que cela reste une pratique reconnue dans certaines organisations.

Processus décisionnel - Majorité de vote : Le consensus doit être considéré comme une méthode de prise de décision valable, favorisant un environnement de collaboration où les différents points de vue sont harmonisés. Toutefois, lorsque le consensus ne peut être atteint, les fondations pourraient mettre en place des mécanismes prédéterminés, tels que le vote à la majorité ou un processus de délibération structuré, afin de garantir que les décisions sont prises de manière efficace et en temps opportun.

Partager l'information pour accroître l'efficacité : Il est recommandé de fixer un délai de préavis raisonnable pour les réunions, afin de laisser aux administrateurs suffisamment de temps pour se préparer aux discussions et à la prise de décision. Le fait de fournir les ordres du jour et les documents pertinents suffisamment à l'avance permet aux administrateurs de se familiariser avec le matériel et de contribuer efficacement aux réunions.

Optimisation du calendrier des réunions et réunions thématiques : Il est recommandé aux fondations de rationaliser le calendrier de leurs réunions et d'envisager d'organiser des réunions thématiques (par exemple, la réunion annuelle du conseil d'administration, la planification stratégique, l'évaluation, etc).

Importance du procès-verbal : Les décisions doivent, dans la mesure du possible, être méticuleusement documentées et justifiées dans le procès-verbal de la réunion. Le procès-verbal doit être rédigé de manière à être aussi clair et complet que possible, afin de rendre compte de l'essence des discussions, de la *logique* qui sous-tend les décisions et des éventuelles opinions divergentes. Pour faciliter la transparence et la responsabilité, il est conseillé de distribuer le procès-verbal à tous les membres du conseil d'administration rapidement après la réunion.

Influence directe ou indirecte du fondateur sur le processus décisionnel : Lorsque le processus décisionnel d'une fondation nécessite le vote positif (conjoint) de son ou ses fondateurs ou la seule décision du fondateur (par exemple, la nomination des membres du conseil d'administration), il est recommandé d'établir des lignes



directrices qui garantissent que cette exigence soutient les intérêts à long terme de la fondation. La fondation peut encourager les fondateurs à justifier de manière transparente leurs votes décisifs, en alignant leur influence sur la mission et les objectifs stratégiques de la fondation et sur le bon fonctionnement de la dynamique du conseil d'administration. Des examens périodiques du processus décisionnel sont utiles pour maintenir la capacité d'adaptation et l'efficacité de la fondation.

Répartition des tâches et des rôles au sein du conseil et inopposabilité aux tiers : Pour améliorer la fonctionnalité et l'efficacité du conseil d'administration, il est recommandé de définir clairement et de documenter la répartition des tâches et des rôles entre ses membres. Cette délimitation peut être reflétée dans les statuts ou dans les règles/politiques internes de gouvernance, en veillant à ce que chaque membre du conseil d'administration comprenne ses devoirs spécifiques et les attentes qui pèsent sur lui. Il est toutefois important de noter que si cette répartition interne est cruciale pour l'efficacité et l'efficacité du conseil, elle n'est pas opposable aux tiers et la responsabilité conjointe du conseil reste le principe*.

Adapter la gouvernance - gestion quotidienne

Meilleures pratiques dans la gestion quotidienne : Il est recommandé que le conseil d'administration définisse l'étendue des pouvoirs/tâches de gestion quotidienne, en identifiant les décisions et les actions qui relèvent de ces pouvoirs. L'établissement de seuils financiers et matériels clairs peut également fournir un cadre pour les opérations quotidiennes, permettant une gestion efficace et autonome dans des limites définies.

Évaluation et supervision : Parallèlement, le conseil d'administration pourrait juger utile de mettre en place un système de supervision pour les personnes chargées de la gestion quotidienne. Il pourrait s'agir de mettre en place des contrôles de routine ou des processus d'examen pour s'assurer que les activités de gestion s'alignent sur les objectifs et les politiques plus larges de la fondation.

Différenciation entre administration/stratégie et gestion/opérationnel : il est utile pour la fondation de faire la distinction entre les rôles stratégiques et opérationnels. Le conseil d'administration se concentre généralement sur la gouvernance et l'orientation stratégique, en fixant des objectifs et des politiques à long terme. La direction, quant à elle, s'occupe des opérations quotidiennes, de l'exécution de la stratégie du conseil et de la gestion des affaires de l'organisation dans le cadre établi.

Adaptation de la gouvernance - organes supplémentaires de conseil et de contrepoids

Étant donné l'absence de membres/assemblée générale, il est conseillé d'intégrer des mécanismes alternatifs pour garantir l'équilibre des pouvoirs, la diversité et les connaissances spécialisées au sein de la structure de gouvernance de la fondation. Il peut s'agir d'inclure des groupes consultatifs externes ou des comités internes réunissant des personnes ayant des antécédents et des compétences variés. Ces organes peuvent apporter des informations précieuses, des points de vue différents et des compétences spécialisées, améliorant ainsi les processus de prise de décision et l'efficacité globale de la fondation.

Exemples d'organes internes :

- **Comités** (comité d'acquisition dans une fondation artistique, comité scientifique/de recherche dans une fondation scientifique), comité de rémunération, comité de nomination, comité anti-blanchiment, comité des sages (c'est-à-dire comité consultatif).
- **Un ou plusieurs auditeurs internes** chargés de fournir des évaluations indépendantes et objectives des activités financières et opérationnelles de l'organisation.

Exemples d'organismes externes :

- Jury (élections). Commissaire aux comptes (statutaire).



Importance de ne pas confier le pouvoir de décision à des organes : Il est essentiel que le pouvoir de décision reste entièrement entre les mains du conseil d'administration afin de maintenir une responsabilité claire et la conformité avec la loi belge. Des organes supplémentaires, tels que ceux mentionnés ci-dessus, peuvent apporter une contribution et une expertise précieuses, mais le pouvoir de décision final doit rester entre les mains du conseil d'administration.

Communication stratégique et transparence - Conflits d'intérêts

Règles prévues par la loi - conflit d'intérêts de nature patrimoniale* : La loi belge prévoit que les membres du conseil d'administration doivent divulguer tout intérêt patrimonial susceptible d'entrer en conflit avec les intérêts de la fondation lorsque le conseil d'administration examine une décision ou une opération pertinente. L'administrateur en conflit doit informer ses pairs avant le processus décisionnel et sa déclaration, accompagnée d'une explication détaillée, doit être incluse dans le procès-verbal de la réunion. L'administrateur en conflit est alors exclu à la fois des délibérations et du vote sur la question concernée. Dans les cas où l'ensemble du conseil d'administration ou l'administrateur unique est confronté à un conflit d'intérêt d'intérêts, il est tout de même autorisé à prendre la décision. Cette règle n'est pas d'application pour les transactions de routine effectuées dans des conditions normales de marché.

Possibilité d'élargir la nature du conflit d'intérêt : La pratique consistant à inclure les conflits non patrimoniaux dans les procédures relatives aux conflits d'intérêts est courante au sein des fondations et du secteur non lucratif en général. Cet élargissement vise à maintenir une gouvernance éthique et la confiance du public. Toutefois, de telles politiques d'inclusion peuvent conduire à des blocages décisionnels, en particulier au sein des conseils d'administration de petite taille. Il est essentiel que les fondations anticipent ces défis et conçoivent des stratégies pour sortir des impasses potentielles, en veillant à ce que la mission et l'intégrité de la fondation restent intactes et que les décisions soient prises de manière transparente et éthique.

Communication stratégique et transparence - spectre plus large

Transparence au sein de la fondation

Équilibre entre la confidentialité du contenu des réunions du conseil d'administration et le besoin de transparence à l'égard des employés et/ou des bénévoles : Les fondations peuvent envisager d'adopter une approche équilibrée pour préserver la confidentialité des réunions du conseil d'administration tout en répondant au besoin de transparence vis-à-vis des employés et des bénévoles. Il pourrait s'agir de partager de manière sélective les idées et décisions pertinentes des réunions du conseil d'administration qui ont un impact sur l'ensemble de l'équipe, sans divulguer d'informations sensibles. Une telle pratique peut favoriser une culture de confiance et d'inclusion, garantissant que tous les membres de l'organisation sont informés et impliqués dans ses orientations et ses politiques.

Plan d'affaires/stratégie : Le conseil d'administration peut souhaiter étudier les avantages potentiels de l'élaboration d'un plan d'activité ou d'un plan stratégique détaillé. Un tel plan engloberait généralement la vision de la fondation, définirait des objectifs mesurables et décrirait les actions stratégiques nécessaires pour atteindre les objectifs de la fondation. Il pourrait également comprendre une évaluation de l'environnement externe, une évaluation des ressources internes et un cadre pour les processus de prise de décision.

Bien que l'élaboration d'un plan d'activité ou d'un plan stratégique ne soit pas obligatoire, il peut constituer un instrument précieux pour orienter la gouvernance et les pratiques opérationnelles de la fondation. Un plan bien conçu peut apporter de la clarté aux administrateurs, aux personnes chargées de la gestion quotidienne, au personnel et aux parties prenantes, en alignant toutes les activités sur la mission principale de la fondation. Il peut également faciliter le suivi des performances et aider à s'adapter à l'évolution de la situation.

Lors de l'élaboration de ce plan, le conseil d'administration peut s'engager dans un processus de consultation, en intégrant les contributions de diverses parties prenantes afin de s'assurer que le plan reflète un éventail diversifié de points de vue et d'expertises. Cette approche collaborative peut également renforcer l'adhésion et l'engagement de l'ensemble de la fondation. En fin de compte, la décision d'adopter un plan d'activité ou un plan stratégique et la mesure dans laquelle il est mis en œuvre doivent être adaptées au contexte et aux objectifs propres à la fondation.



Transparence à l'égard des parties prenantes

Dépôt des comptes annuels et du rapport annuel : Bien que le dépôt des comptes annuels soit obligatoire en vertu de la loi belge*, dans un souci de transparence, les fondations peuvent juger utile d'adopter volontairement la pratique de la production d'un rapport annuel, même si elles ne sont pas légalement tenues de le faire. Ces documents peuvent servir d'instruments clés pour communiquer la santé financière et les activités de la fondation aux parties prenantes, en fournissant une vue d'ensemble des réalisations de la fondation et de sa gestion des ressources au cours de l'année. Ces documents doivent de préférence être disponibles sur des canaux facilement accessibles, tels que le site web de la fondation. Ce niveau d'ouverture peut renforcer la confiance et le soutien des donateurs, des bénéficiaires et du public, contribuant ainsi à la réputation de la fondation.

Communiquer les objectifs et les indicateurs clés de performance : Les fondations peuvent envisager de partager ouvertement leurs objectifs stratégiques et leurs indicateurs clés de performance (ICP) avec leurs parties prenantes afin de renforcer leur bonne réputation. En établissant et en communiquant des critères de réussite clairs, les fondations peuvent définir des attentes et permettre aux parties prenantes de suivre les progrès et les performances.

Outre la définition de ces paramètres, il est tout aussi important que les fondations fassent régulièrement rapport sur les résultats, en soulignant à la fois les réalisations et les domaines dans lesquels les objectifs n'ont pas été pleinement atteints. Cette transparence dans les rapports ne reflète pas seulement la responsabilité de la fondation, mais aussi sa résilience et sa volonté de tirer les leçons des difficultés rencontrées. Elle peut également inspirer confiance aux donateurs, aux bénéficiaires et à l'ensemble de la communauté, en montrant que la fondation est sincère dans sa recherche d'impact et d'efficacité.

Communication transparente concernant l'affectation des fonds : Afin d'encourager la confiance et de démontrer leur engagement en faveur d'une gestion éthique, les fondations pourraient envisager de mettre en œuvre une approche transparente en matière de communication financière. Cela pourrait impliquer de fournir aux parties prenantes une ventilation claire de la manière dont les fonds sont distribués, en précisant quelle proportion est directement affectée à la réalisation de la mission de la fondation et quelle portion est utilisée pour les opérations internes essentielles, telles que la rémunération du personnel et les coûts administratifs.

Bien qu'il n'y ait aucune obligation de suivre une telle pratique, le fait de le faire peut considérablement renforcer la crédibilité de la fondation et la confiance des parties prenantes dans le dévouement de la fondation à sa cause. En outre, un rapport transparent sur les affectations financières peut servir de référence interne et contribuer à garantir que la fondation reste concentrée sur ses objectifs fondamentaux tout en gérant efficacement ses ressources opérationnelles.

En adoptant ce niveau d'ouverture, les fondations peuvent également susciter un retour d'information constructif, susceptible d'améliorer leurs pratiques et leur efficacité opérationnelle. En fin de compte, en choisissant volontairement de communiquer les allocations financières de cette manière, les fondations peuvent établir une norme de bonne gouvernance qui trouve un écho auprès des sympathisants et s'aligne sur les valeurs de responsabilité et de transparence.

Transparence concernant l'origine des fonds : Les fondations peuvent envisager d'adopter une politique qui concilie le besoin de transparence concernant l'origine de leurs fonds et subventions avec les préférences de leurs donateurs en matière de protection de la vie privée. S'il est important de respecter les souhaits de discrétion des donateurs, qui peuvent parfois être motivés par le désir d'éviter l'attention du public, les fondations peuvent également reconnaître que la divulgation des sources de financement peut constituer une forme de reconnaissance et de publicité pour les donateurs.

Une approche réfléchie pourrait consister à fournir des informations générales sur les sources de financement d'une manière qui ne compromette pas la vie privée des donateurs, à moins que ces derniers n'aient donné leur accord pour une telle divulgation. Cette pratique peut contribuer à maintenir la confiance des donateurs tout en respectant l'engagement de transparence de la fondation, qui est une pierre angulaire de la bonne gouvernance.



Clarté : Les fondations pourraient trouver avantageux de mettre l'accent sur l'articulation de leur mission et des objectifs de leurs projets avec la plus grande clarté, tant pour les bénéficiaires que pour les donateurs. Il s'agit de rédiger et de diffuser un texte clair qui explique les objectifs généraux de la fondation, les initiatives spécifiques qu'elle soutient et l'impact escompté de ces efforts.

Bien qu'il s'agisse d'une mesure volontaire, une communication claire peut combler le fossé entre les intentions de la fondation et la perception du public. Elle permet de s'assurer que toutes les parties prenantes ont une compréhension commune de l'objectif de la fondation, ce qui est particulièrement important lorsque les projets impliquent des concepts complexes ou abstraits.

Dans la pratique, cela pourrait signifier l'élaboration de supports de communication complets, tels que des brochures, des sites web et des rapports qui ne sont pas seulement informatifs, mais aussi attrayants et faciles à comprendre. Des mises à jour régulières et des récits de progrès ou de succès peuvent illustrer davantage l'impact de la fondation et maintenir le dialogue avec les parties prenantes.

En s'engageant à ce niveau de transparence et de clarté, les fondations peuvent favoriser la confiance et la crédibilité. Cela peut à son tour renforcer les relations avec les donateurs, qui sont convaincus que leurs contributions sont conformes à leurs valeurs, et avec les bénéficiaires, qui comprennent clairement le soutien qu'ils peuvent attendre. Dans l'ensemble, un tel engagement en faveur d'une communication claire peut être un facteur important dans la capacité de la fondation à attirer des soutiens et à réaliser sa mission.

Communication stratégique et transparence - Mesure de l'impact

Pour s'assurer que leurs efforts sont non seulement bien intentionnés mais aussi réellement bénéfiques, les fondations pourraient envisager d'adopter un système complet de mesure de l'impact. Ce système serait conçu pour évaluer les résultats tangibles des activités de la fondation et la mesure dans laquelle elles contribuent aux objectifs sociaux, environnementaux ou culturels visés.

Bien qu'il s'agisse d'une pratique volontaire, le fait de s'engager dans une mesure rigoureuse de l'impact peut considérablement améliorer la compréhension de l'efficacité d'une fondation. En identifiant à la fois les impacts positifs et les domaines à améliorer, les fondations peuvent affiner leurs stratégies, optimiser l'allocation des ressources et accroître leur efficacité globale. Ce processus implique souvent la définition d'objectifs spécifiques et mesurables, la collecte de données pertinentes et l'analyse de ces données afin d'éclairer les actions futures.

Outre les avantages internes, le partage transparent des résultats de l'évaluation de l'impact peut renforcer les relations avec les donateurs, les bénéficiaires et la communauté dans son ensemble. Elle témoigne d'un engagement en faveur de la responsabilité et de l'apprentissage continu, et inspire la confiance dans le fait que la fondation fait une réelle différence.

La mise en œuvre d'un tel système peut nécessiter un investissement dans les outils et l'expertise nécessaires, voire des partenariats avec des instituts de recherche ou des consultants.



Principe 4 : La collaboration au sein de l'écosystème philanthropique libère des effets de synergie qui permettent d'accroître l'impact de l'action commune

La force de la collaboration philanthropique

Le secteur philanthropique se caractérise par une multitude de petites fondations, ce qui entraîne une fragmentation et une perception de pénurie de ressources qui est parfois considérée comme un obstacle à la collaboration. Malgré ces difficultés, les fondations doivent reconnaître que la collaboration peut amplifier leurs capacités et leur impact individuels. En unissant leurs forces, les ressources sont consolidées, l'expertise est partagée et, en fin de compte, l'influence collective du secteur philanthropique est renforcée. La collaboration est un principe fondamental pour les fondations philanthropiques, car elle permet d'étendre la portée et d'approfondir l'impact. C'est la pratique de travailler conjointement avec d'autres, que ce soit au sein du secteur philanthropique, dans d'autres secteurs ou avec des institutions publiques, qui permet à la fondation de s'attaquer plus efficacement à des questions sociétales complexes. Une collaboration réussie repose sur la complémentarité, avec une attention partagée pour atteindre des objectifs communs. Lorsque les fondations philanthropiques s'engagent les unes avec les autres, avec différents secteurs ou avec des institutions publiques, elles le font en tenant compte du fait que chaque partie apporte quelque chose de distinctif et de précieux. Il ne s'agit pas simplement de mettre en commun des ressources, mais de les aligner de manière à ce que l'impact soit supérieur à la somme des parties. Pour construire un écosystème de collaboration efficace, il est essentiel de se concentrer sur un ensemble d'éléments critiques. Il s'agit notamment de l'influence directrice de la Fédération, de la diversité des collaborateurs et du développement de relations de confiance. En s'engageant sur ces aspects fondamentaux de la collaboration, la fondation philanthropique peut créer des changements significatifs qui sont à la fois durables et reflètent les besoins du collectif pour améliorer ses communautés.

Le rôle de la Fédération dans la promotion des partenariats de collaboration

La Fédération joue un rôle crucial dans la promotion d'un écosystème philanthropique collaboratif, principalement en facilitant le partage d'informations entre les fondations. Son rôle clé en tant que source principale d'information offre une plateforme dynamique permettant aux fondations d'aligner leurs efforts, de planifier ensemble, d'apprendre les unes des autres en partageant les meilleures pratiques et de développer des stratégies unifiées. En agissant comme une plaque tournante pour les connaissances du secteur, la Fédération permet aux fondations de toutes tailles et de tous domaines d'accéder à des informations et à des ressources précieuses. Elle y parvient grâce à diverses stratégies efficaces :

- **Dépôt centralisé des connaissances** : La Fédération peut créer une plateforme numérique qui sert de guichet unique pour la recherche, les études de cas et les meilleures pratiques, facilement accessible à tous les membres.
- **Mettre en relation des fondations homologues** : La Fédération a un point de vue sur l'orientation des fondations et peut donc favoriser les connexions et la collaboration entre les fondations, qu'elles soient nouvelles ou existantes.
- **Groupes de travail et comités** : Il facilite la création de groupes spécialisés qui se penchent sur des thèmes spécifiques, ce qui permet un échange de connaissances approfondi et l'élaboration de stratégies ciblées.
- **Organiser des événements** : En organisant des conférences, des séminaires en ligne et des symposiums, la Fédération rassemble un large éventail de parties prenantes pour partager des idées et engager un dialogue sur des questions urgentes.



- **Les groupes de réflexion** : Ces réunions sont ouvertes à tous les fondations et constituent des plateformes de réflexion stratégique et d'action collective.

En intégrant ces initiatives, la Fédération agit non seulement comme une source principale d'information mais crée également un environnement dynamique où les fondations peuvent planifier en collaboration, apprendre les unes des autres et faire avancer leurs objectifs avec le soutien d'un large éventail d'idées et d'expertise. La fondation est invitée à participer activement aux initiatives de la Fédération conçues pour promouvoir la collaboration et le partage des connaissances.

Les collaborateurs des différentes fondations

Lors de la planification et de la direction des activités de collaboration, il est important de tenir compte des nombreux collaborateurs au sein de l'écosystème philanthropique. Il s'agit notamment d'établir des partenariats stratégiques avec d'autres fondations, ainsi qu'avec la Fédération, les organismes publics, le monde universitaire et d'autres organismes (internationaux).

Fondations philanthropiques

Les fondations peuvent tirer parti de leurs forces, de leurs ressources et de leur expertise respectives pour atteindre un objectif commun ou résoudre des problèmes communs.

Académie

L'engagement du secteur philanthropique avec le monde universitaire est mûr pour une expansion. En forgeant des partenariats multipartites, les fondations peuvent puiser dans une mine de données et de recherches, enrichissant ainsi leurs stratégies et leurs interventions.

Partenariats philanthropiques public-privé (PPPP)

Les partenariats philanthropiques public-privé (PPPP) représentent une opportunité pour la fondation de collaborer avec le secteur public, malgré des temporalités et des contraintes opérationnelles différentes. En travaillant avec des entités gouvernementales, la fondation peut plaider en faveur de lois et de politiques qui s'alignent sur sa mission et facilitent son travail sur le terrain. Ces partenariats, fondés sur la confiance et le respect mutuel, peuvent déboucher sur des projets co-financés et des initiatives conjointes qui permettent de relever plus efficacement les défis sociétaux.

International

La collaboration internationale est une source d'inspiration et d'apprentissage. En établissant des liens avec des fondations étrangères et en échangeant des idées, la fondation peut adopter des pratiques innovantes et les adapter aux contextes locaux. Cette perspective globale enrichit le secteur et favorise une culture d'amélioration continue.

La philanthropie fondée sur la confiance

Dans le domaine de la collaboration philanthropique, la philanthropie fondée sur la confiance apparaît comme une approche transformatrice qui redéfinit la relation entre les organismes de financement et leurs bénéficiaires. Ce modèle repose sur les principes du respect mutuel, du dialogue ouvert et du partage du pouvoir, qui visent collectivement à démanteler les hiérarchies traditionnelles qui régissent depuis longtemps le secteur philanthropique. Le projet de philanthropie fondée sur la confiance, une initiative des bailleurs de fonds entre pairs, décrit la philanthropie fondée sur la confiance comme "un ensemble de valeurs qui contribuent à faire progresser l'équité, à déplacer le pouvoir et à construire des relations mutuellement responsables". La mutualité



est essentielle. Le modèle fondé sur la confiance fait passer les donateurs du statut de mécène à celui de partenaire. En s'engageant à fournir un financement pluriannuel et sans restriction, les organisations philanthropiques donnent à leurs bénéficiaires la stabilité financière et l'autonomie nécessaires pour s'attaquer efficacement à des problèmes sociaux complexes. La rationalisation des processus de demande et d'établissement de rapports allège les charges administratives, ce qui permet aux dirigeants d'organisations à but non lucratif de consacrer plus de temps et de ressources à leurs missions essentielles. En outre, la philanthropie fondée sur la confiance encourage une communication transparente et valorise l'expertise des bénéficiaires, ce qui favorise un environnement de co-apprentissage et de résolution conjointe des problèmes. Ainsi, lorsque les organisations philanthropiques adoptent cette éthique de la confiance, non seulement elles renforcent leur impact individuel, mais elles jettent également les bases de collaborations plus significatives et plus productives, favorisant l'action collective en vue d'un changement systémique.

Lignes directrices pour une collaboration réussie

S'aligner sur les buts et les objectifs de la collaboration :

- Définir clairement les objectifs de la collaboration et se mettre d'accord sur ceux-ci
- Sélectionner des partenaires dont les objectifs et les valeurs s'alignent sur ceux de la collaboration

Établir un engagement mutuel par le biais d'une "charte de collaboration" :

- Rédiger une charte de collaboration qui détaille les engagements, les attentes, les rôles et les responsabilités de chaque partenaire et qui sert d'accord de base à la collaboration.
- Utiliser la charte comme point de référence pour gérer la collaboration, en fournissant une approche structurée pour résoudre les conflits.

Favoriser une communication claire et efficace :

- Maintenir des lignes de communication ouvertes, en assurant des mises à jour régulières et le partage d'informations entre les partenaires.

Mettre en place un processus de retour d'information réciproque :

- Mettre en place un mécanisme structuré de retour d'information permettant une critique constructive.
- Prévoir des réunions d'examen et de réflexion, permettant aux partenaires d'évaluer les progrès, de célébrer les réussites et d'identifier les domaines à améliorer.

Assurer l'adaptabilité et la flexibilité :

- Élaborer des documents et des processus d'intégration complets afin de permettre aux nouveaux membres de se familiariser rapidement avec le système et de s'y intégrer.



REMERCIEMENTS

La Fédération belge des Fondations Philanthropiques aimerait remercier les personnes qui ont contribué à la création de ce document notamment grâce à leur expertise et inputs importants.

Parties consultées :

- Ann Demol - KBS - Chef des ressources humaines
- Anne-Catherine Chevalier - Fondation Bernheim
- Antoine Druetz - EY - Partenaire EY Law
- Arnon Vandenberghe - Fondation Roi Baudouin
- Bart Deckers – EY
- Bo Cleyman – EY
- Brigitte Duvieusart - Responsable de la stratégie | Centre de connaissance et d'impact
- Camille Hardt – Telos Impact
- Éléonore Monette
- Erik Todts - VE-EF - Administrateur
- Esther Lisambra
- Fantine Miroir - EY - Associée EY law
- François J. Masquelin - Administrateur, Fondation Jeanne Matossian (Fondation d'utilité publique)
- Gaëlle Bomans - Fondation pour l'Enseignement - Responsable projets et partenariats
- Gabrielle Lefèvre - Fondation PRO RENOVASSISTANCE
- Guido De Grefte
- Hanna Surmatz - Philea - Responsable politique
- Imane Huyghebaert
- Khalil Yagoubi
- Isabelle De Schrijver - Vocatio FUP
- Liisa Suvi-Kumpu - Association des fondations finlandaises - PDG
- Magali Cleymans - Fondation pour l'Enseignement
- Nesrine El Mesbahi
- Sarah Steenhaut – EY
- Steven De Loof
- Vanessa Speelers - Degroof Petercam Foundation

Un grand merci à EY et HazelHeartwood pour la collaboration constructive et les contributions sincères. Grâce à eux, il a été possible de finaliser ce travail pour la célébration de l'anniversaire le 1er octobre 2024, afin que nous puissions en discuter et y travailler dans les mois suivants.



ANNEXE

Sources d'information

- Denef, M. (2010). Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social : Repères et bonnes pratiques. Curia.
- goedbestuur.be. (n.d.).
- GUBERNA. (2010). Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social.
- Kraeger, P. et Robichau, R. W. (2016). Questionner la légitimité des parties prenantes : A philanthropic accountability model. *Journal of Health and Human Services Administration*, 39(4), 470-519.
- Nair R., Arshad R., Muda R., Joharry S. (2023). Web-disclosure practices for transparency and the sustainability of non-profit organisations (Pratiques de divulgation sur le web pour la transparence et la durabilité des organisations à but non lucratif). *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol 20, 1.
- Philea (Philanthropy Europe Association). (2023). La philanthropie du futur : Anticipation pour le bien commun. En collaboration avec le Copenhagen Institute for Future Studies.
- Sprecher, T., Egger, P., & von Schnurbein, G. (2021). Code suisse des fondations : Principes et recommandations pour la création et la gestion de fondations subventionnées. Editions Stampfli.
- Suvikumpu, L. (n.d.). Bonne gouvernance des fondations. Conseil des fondations finlandaises.

Références juridiques

- Loyauté des membres du conseil d'administration : Article 2:51 du Code des sociétés et des associations.
- Responsabilité du conseil d'administration : Article 2:56 du code des sociétés et des associations.
- Conflit d'intérêts des membres du conseil d'administration : Article 11:8 du code des sociétés et des associations.
- Répartition des tâches au sein du conseil d'administration et inopposabilité aux tiers : Article 11:7, §1 du code des sociétés et associations.
- Gestion quotidienne : Article 11:14 du code des sociétés et associations.

Autres sources intéressantes

- La philanthropie fondée sur la confiance : Un guide pour les donateurs, Andrea Rush (2022)
- Guide to effective philanthropy, Stanford PACS (2020)