

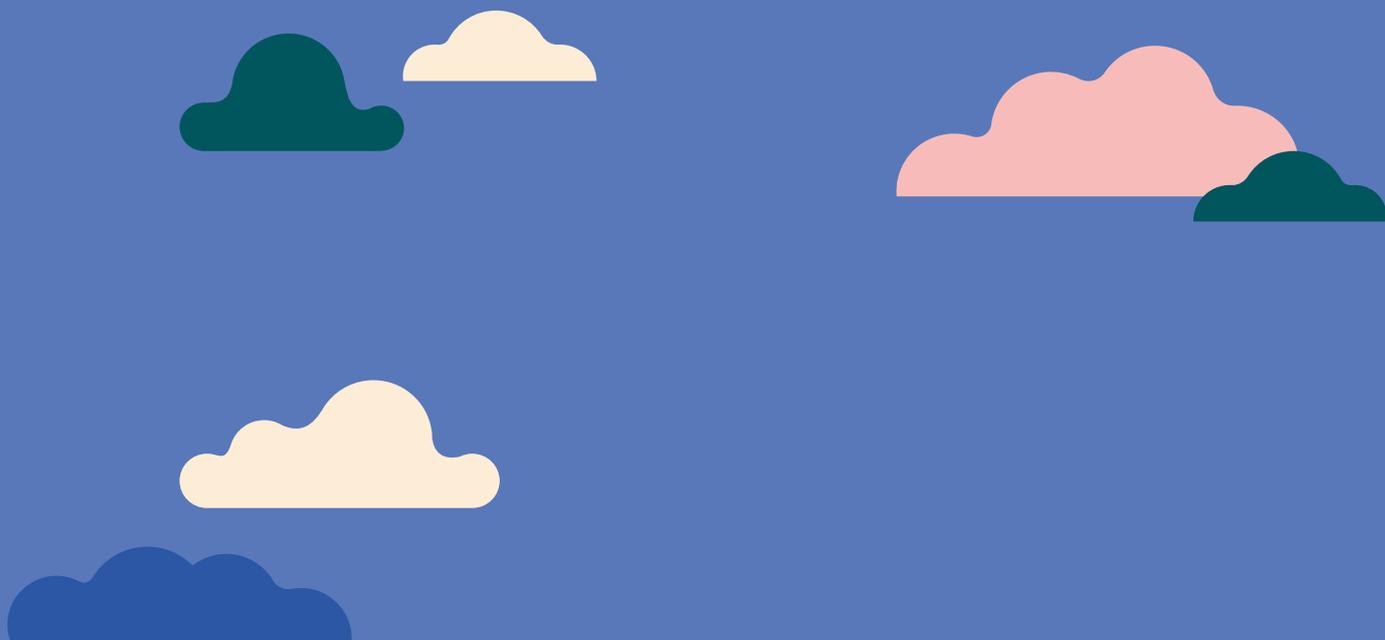
# Diversité et conseils de fondations d'utilité publique en Suisse

Aline Kratz-Ulmer  
Laetitia Gill



UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE

CENTRE EN PHILANTHROPIE



#### IMPRESSUM

Auteurs  
Aline Kratz-Ulmer  
et Laetitia Gill

Conception graphique  
Jennifer Freuler

Illustration de couverture  
Owen Davey

Impression  
Centre d'impression de l'UNIGE  
Université de Genève

© Université de Genève  
Juin 2022

# Diversité et conseils de fondations d'utilité publique en Suisse

<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>4</b>
<b>Les auteures</b>	<b>5</b>
<b>Le Centre en philanthropie</b>	<b>6</b>
<b>Première partie :</b>	
<b>Définition et informations clés</b>	<b>7</b>
Définition du terme « diversité »	8
Informations clés du rapport	9
<b>Deuxième partie :</b>	
<b>Questions et réponses évaluées et commentées</b>	<b>11</b>
Profil de la personne répondante	12
Profil de la fondation	16
Diversité	27
<b>Troisième partie :</b>	
<b>Recommandations</b>	<b>41</b>
<b>Quatrième partie :</b>	
<b>Conclusion et perspectives</b>	<b>43</b>
<b>Annexe : Questionnaire</b>	<b>46</b>

# Avant-propos

Ce rapport sur la diversité dans les conseils de fondations d'utilité publique en Suisse est publié par Dre Aline Kratz-Ulmer, Academic Fellow du Centre en philanthropie de l'Université de Genève, et Laetitia Gill, Executive Education Associate du Centre en philanthropie de l'Université de Genève. Il présente les faits, les chiffres et les tendances actuelles qui concrétisent la composition de l'organe suprême des fondations domiciliées en Suisse. Son but est de contribuer à renforcer le socle des connaissances à propos de l'importante question de la diversité dans les conseils de fondations. Il peut être téléchargé gratuitement sur le site <https://www.unige.ch/philanthropie/fr/>

Les auteures tiennent à témoigner leur profonde gratitude au Professeur Henry Peter, Directeur du Centre en philanthropie, qui, par sa disponibilité, ses conseils et ses réflexions, leur a permis d'avancer et d'optimiser leur recherche.

Elles adressent également leurs remerciements aux personnes ayant répondu à ce sondage, aux organisations faitières qui ont relayé le questionnaire, ainsi qu'aux autorités de surveillance des fondations. Elles sont notamment reconnaissantes envers Sandra Anliker (Directrice de l'Autorité bernoise de surveillance des institutions de prévoyance et des fondations), à Dominique Favre (Directeur de l'Autorité de surveillance LPP et des fondations de Suisse occidentale), à Martin Mayer (Directeur de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance du canton d'Argovie), à Jean Pirrotta (Directeur de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance du canton de Genève), à Stefan Stumpf (Directeur de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance de la Suisse orientale) et à Dre Sandra von Salis (Directrice de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance du canton de Zurich). Les discussions que les auteures ont eues avec ces représentants et représentantes des autorités leur ont permis de mieux prendre la mesure des aspects pratiques liés à la composition des conseils de fondations.

Les auteures remercient enfin Lise Trémeaud et Floria Heitz pour leur aide apportée dans le traitement du questionnaire, ainsi que Véronique Produit de l'Université de Genève pour son expertise statistique. Leur reconnaissance va également à Pauline Guédon et Anne-Françoise Ritter du Centre en philanthropie de l'Université de Genève, ainsi qu'à Marie-Noël Pichelin pour leur relecture attentive de cette publication.

Zurich et Genève, le 28 juin 2022



**Dre Aline Kratz-Ulmer**  
Academic Fellow,  
Centre en philanthropie,  
Université de Genève  
et avocate



**Laetitia Gill**  
Executive Education Associate,  
Centre en philanthropie,  
Université de Genève

# Introduction

La diversité au sein des conseils de fondations est un enjeu d'importance sociétalement croissante. La question est généralement abordée lorsque l'on s'intéresse à la composition des conseils d'administration des entreprises. Ces dernières années, diverses études ont démontré une corrélation entre une diversité accrue au sein des conseils d'administration des entreprises et les performances de celles-ci.

Alors que le thème de la diversité dans l'économie entraîne des changements, entre autres sur le plan juridique, le monde des fondations en Suisse évolue plus prudemment vers une conception moderne de leur organe suprême. C'est pourquoi le Centre en philanthropie de l'Université de Genève (GCP) considère que la diversité dans le cadre de la gouvernance des fondations d'utilité publique suisses constitue un sujet qui mérite d'être étudié. Pour le GCP, la diversité dans la gouvernance des fondations est un levier significatif pour un secteur philanthropique innovateur et performant.

Étant donné le nombre limité de données sur ce sujet en Suisse, les auteures ont choisi de débiter leur recherche en menant une enquête auprès de membres de conseils de fondations d'utilité publique. Les objectifs de cette enquête empirique étaient les suivants :

- a) Collecter et analyser des données concrètes.
- b) Décrire la situation actuelle des conseils de fondations suisses d'utilité publique.
- c) Soumettre des propositions aux membres des conseils de fondations pour diversifier leurs organes suprêmes dans le but d'être plus efficaces.

# Méthodologie

Le sondage a été réalisé de juin à septembre 2020 par le biais de différents canaux auprès d'environ 600 contacts avec un taux de réponse de 38 %. L'analyse de ce rapport se base sur les réponses complètes de 107 fondations d'utilité publique (53 en Suisse romande et 54 en Suisse alémanique), représentant 720 membres de conseils de fondations sur les presque 14 000 fondations de ce type enregistrées en Suisse.

Les destinataires du questionnaire sont essentiellement des fondations romandes et alémaniques en raison de la localisation des personnes ayant initié le projet (Genève pour Laetitia Gill et Zurich pour Aline Kratz-Ulmer), même si celles-ci travaillent avec des fondations situées partout en Suisse.

Une difficulté a été d'identifier les adresses courriel des membres qui, pour la plupart, ne sont pas répertoriés dans les supports de communications externes des fondations.

Le questionnaire a été envoyé par courriel en deux langues, le français et l'allemand, à des membres de conseils et des fondations qui l'ont relayé à leurs membres. Il comprend 35 questions et sous-questions fermées, avec la possibilité d'ajouter des commentaires dont certains sont intégrés au rapport.

Le questionnaire n'a pas pour ambition d'être représentatif de la diversité dans les conseils de fondations en Suisse. Il s'agit d'un échantillon dont on peut identifier les principales caractéristiques.

Le questionnaire était anonyme, mais les personnes répondantes avaient la possibilité de laisser leurs coordonnées si elles souhaitaient être recontactées.

Pour un souci d'une meilleure lecture, certains pourcentages ont été arrondis.

Les participants et participantes à ce sondage sont des membres de conseils de fondations, mais également de leur direction. Leurs réponses reflètent leur propre point de vue et ne correspondent pas nécessairement à l'avis des autres membres du conseil de leur fondation ou de la direction.

Le présent rapport est divisé en quatre parties distinctes, chacune pouvant être lue séparément. La première définit le terme « diversité », sur lequel l'enquête se base. La deuxième analyse les principales questions et réponses de l'enquête. Dans la troisième, des recommandations sont formulées sur la base des réponses analysées. Enfin, la quatrième partie se projette dans le futur pour tenter de déterminer comment peut évoluer la question de la diversité au sein des conseils de fondations en Suisse.

# Les auteures

## Aline Kratz-Ulmer



Aline Kratz-Ulmer a fait des études de droit à l'Université de Zurich. Après avoir obtenu sa licence (2006), elle est admise au barreau de Zurich et s'intéresse aux fondations et aux trusts en tant qu'assistante scientifique au Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich de 2009 à 2011. En 2016, elle obtient un doctorat de l'Université de Zurich sur le thème des fondations de placement. Elle a ensuite travaillé comme avocate pour différents cabinets d'avocats d'affaires et comme juriste au Tribunal fédéral suisse.

Depuis 2019, Aline Kratz-Ulmer travaille pour le cabinet d'avocats Hubatka Müller Vetter Rechtsanwälte à Zurich, où elle conseille tout type de fondations dans les domaines du droit des fondations et de la prévoyance professionnelle. Elle est également experte en conseils juridiques pour les fondations de placement et les trusts, ainsi qu'en droit des successions. Elle publie et donne des conférences régulièrement sur ces sujets. Depuis 2020, elle est Academic Fellow du Centre en philanthropie de l'Université de Genève (GCP). Elle contribue aux activités de recherche et d'enseignement du GCP sur la thématique de la diversité dans la gouvernance des fondations d'utilité publique en Suisse.

## Laetitia Gill



Titulaire d'un Master en management, Laetitia Gill est une experte reconnue dans le domaine de la philanthropie et de l'innovation sociale, où elle compte, depuis plus de 20 ans, une double expérience dans les entreprises privées et les organisations à but non lucratif. Elle a été membre de conseils d'associations pendant plus de 10 ans.

Directrice exécutive du Centre en philanthropie de l'Université de Genève (GCP) de 2017 à 2022, elle a contribué à définir et à mettre en place la stratégie de ce centre académique interdisciplinaire unique en Europe. Outre son travail de recherche sur la diversité dans la gouvernance des organisations à but non lucratif en Suisse, Laetitia Gill a co-créé le Diploma of Advanced Studies (DAS) in Operational and Strategic Philanthropy de l'Université de Genève. Elle codirige ce programme de formation continue, tout en y ayant la responsabilité du module Leadership & Diversity. Convaincue de l'enjeu d'une gouvernance solide pour un secteur philanthropique pérenne et innovant, elle a créé pour le GCP, en partenariat avec la Fondation de France, l'Académie européenne de philanthropie stratégique qui s'adresse aux leaders des fondations donatrices en Europe. Depuis mars 2022, Laetitia Gill est basée à Montréal (Canada).

# Le Centre en philanthropie

## Université de Genève

Créé en 2017, le Centre en philanthropie de l'Université de Genève (GCP) est un centre académique, fruit d'un partenariat public-privé entre l'Université de Genève (UNIGE) et actuellement sept fondations philanthropiques. Il se caractérise par son approche pluridisciplinaire. Il est désormais considéré comme une référence incontestée dans les milieux académiques et professionnels, tant en Suisse que sur le plan international.

La mission du GCP s'articule autour de trois axes qui se nourrissent mutuellement : la recherche et les publications, l'enseignement et l'organisation d'événements ouverts à la Cité.

Le GCP s'est fixé cinq sujets prioritaires :

- Fiscalité et philanthropie
- Entrepreneurat social et entités hybrides
- Pourquoi donne-t-on ?
- La diversité dans la gouvernance du secteur à but non lucratif
- Intelligence artificielle (IA) et philanthropie

Le transfert des connaissances fait partie intégrante de l'ADN du Centre. Dans la mesure du possible, il se traduit par la mise à disposition en libre accès des événements et des publications afin d'en assurer une très large diffusion. En cinq ans, le GCP est ainsi devenu une source considérable d'informations sur la philanthropie.

<https://www.unige.ch/philanthropie>



# Première partie

**Définition et  
informations clés**

# Définition du terme « diversité »

La diversité est un terme à plusieurs facettes. Ses dimensions essentielles sont liées à l'âge, au genre, à l'ethnicité, au potentiel physique et psychologique et à l'orientation sexuelle.<sup>1</sup>

Le sondage du Centre en philanthropie de l'Université de Genève se fonde sur une définition de la diversité au sens large. Outre les facettes susmentionnées, il comprend les caractéristiques individuelles, la compétence professionnelle, la langue, l'origine, l'expérience de vie personnelle, la diversité de pensée et de disciplines, etc.<sup>2</sup>

Afin d'exprimer son plein potentiel, la diversité doit s'accompagner de pratiques inclusives. Dans un environnement plus inclusif, les individus se sentent reconnus, respectés et valorisés. Ils sont ainsi en mesure de s'engager pleinement et sont encouragés à le faire.

*« Si l'on veut continuer à agir dans une société diversifiée, il faut pouvoir considérer les choses sous différentes perspectives lors de la recherche de solutions. Cela fonctionne mieux si les organes de décision reflètent la diversité de la société. Si de plus en plus de fondations tiennent compte de cette simple vérité, nous serons sur la bonne voie. »<sup>3</sup>*

**Christophe Degen**, Directeur, proFonds

*« Pourquoi la diversité dans les conseils d'administration ? Un conseil d'administration doit refléter la population qu'il sert et, pour moi, cela définit la diversité au sens profond du terme. Il ne suffit pas que les quotas de genres, de races et d'ethnies soient représentés, si tous et toutes ont fréquenté les mêmes universités et font partie de la même culture. Les tensions et les points de vue opposés nous obligent à faire preuve de plus de rigueur et de réflexion dans le processus de prise de décision et conduisent à des décisions plus créatives et plus solides. »*

**Atalanti Moquette**, fondatrice de Giving Women

- 1 Cathrine Müller, Gudrun Sander, *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*, p. 2. Aufl., Bern, 2011, p. 80; Aline Kratz-Ulmer, « Wirkungsvollere Stiftungstätigkeit mittels », *Foundation Diversity Management*, SZW/RSDA, 2020, p. 164 ss.
- 2 Aline Kratz-Ulmer, « Wirkungsvollere Stiftungstätigkeit mittels », *Foundation Diversity Management*, SZW/RSDA 2020, p. 164; Aline Kratz-Ulmer, « Wo stehen wir diesbezüglich in der Schweiz? », *Foundation Diversity Management*, SuS 4/2021, p. 14 ss; Thomas Sprecher, Philipp Egger, Georg von Schnurbein, *Swiss Foundation Code*, p. 73.
- 3 « Wer in einer vielfältigen Gesellschaft handlungsfähig bleiben will, muss die Dinge bei der Lösungsfindung aus verschiedenen Perspektiven betrachten können. Das geht besser, wenn die Entscheidungsgremien die Vielfalt der Gesellschaft abbilden. Wenn immer mehr Stiftungen diese simple Wahrheit beherzigen, sind wir auf dem richtigen Weg. »

# Informations clés du rapport

## Diversité des âges dans les fondations répondantes



**75%**

75% des membres du conseil de fondation ont 50 ans et plus.



**5%**

5% ont moins de 40 ans.



**89%**

des fondations interrogées n'ont pas de limite d'âge dans leurs statuts.

## Origine des membres de conseils de fondations opérant en Suisse et à l'étranger



**79%**

79% des membres du conseil sont suisses.

## Mandats des membres du conseil de fondation



**98%**

Dans 98% des cas, le mandat est renouvelable plusieurs fois ; dans 1% des cas, il est renouvelable une fois et dans 1% des cas, il n'est pas renouvelable.



**28%**

Dans 28% des cas, les membres des conseils de fondations sont élus ou élues pour une durée non limitée, alors que dans 72% des cas, ils et elles le sont pour une durée limitée.

## Diversité



**65%**

65 % des personnes répondantes considèrent que leur conseil de fondation est diversifié.



**90%**

90 % considèrent que la diversité est un avantage pour leur conseil de fondation.

**73%**

73 % considèrent que la diversité au sein des conseils de fondations est une question qui devrait être abordée plus souvent.



**86%**

86 % considèrent qu'un conseil de fondation diversifié contribue à l'efficacité d'une fondation.

## Rémunération



**65%**

65 % des personnes répondantes pensent que la rémunération des membres du conseil de fondation ne contribuerait pas à plus de diversité, alors que 35 % sont favorables à une rémunération plus adéquate qu'actuellement.

## Opportunités d'encourager la diversité



**50%**

50 % considèrent que la diversité reste de la compétence du fondateur ou de la fondatrice, indépendamment du conseil de fondation. 48 % estiment que la diversité devrait être abordée dans des codes de conduite, alors que 10 % pensent que la diversité devrait être mentionnée dans un texte légal.



**65%**

65 % des personnes répondantes sont d'avis qu'offrir de la formation aux membres encouragerait la diversité au sein des conseils de fondations. La question pourrait également concerner les candidates et candidats potentiels.



# Deuxième partie

Questions et  
réponses évaluées  
et commentées

# Profil de la personne répondante

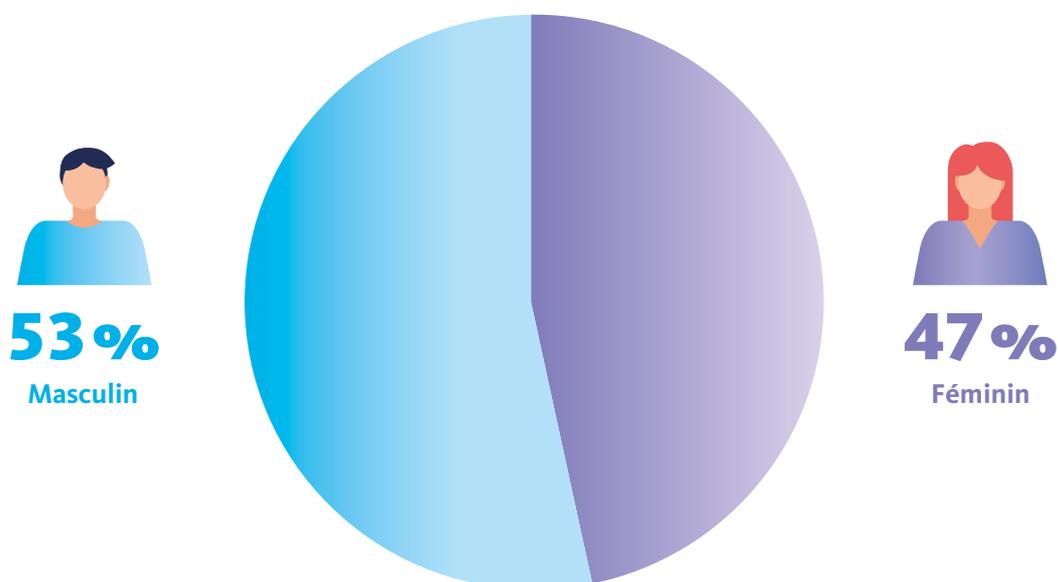
## Genres

À peu près autant d'hommes (plus de 53 %) que de femmes (presque 47 %) ont participé à l'enquête, bien qu'il existe plus d'hommes (63,2 %) que de femmes (36,7 %) dans les conseils de fondations concernés par l'enquête (voir p. 19).

Les personnes participantes francophones sont à 50 % des femmes et 50 % des hommes; chez les germanophones, il s'agit dans 56 % des cas d'hommes et dans 43 % des cas de femmes.

La participation des femmes à ce questionnaire est surreprésentée par rapport à leur présence dans les conseils. Est-ce parce que les femmes sont plus attentives au thème de la diversité ?

## Quel est votre genre ?

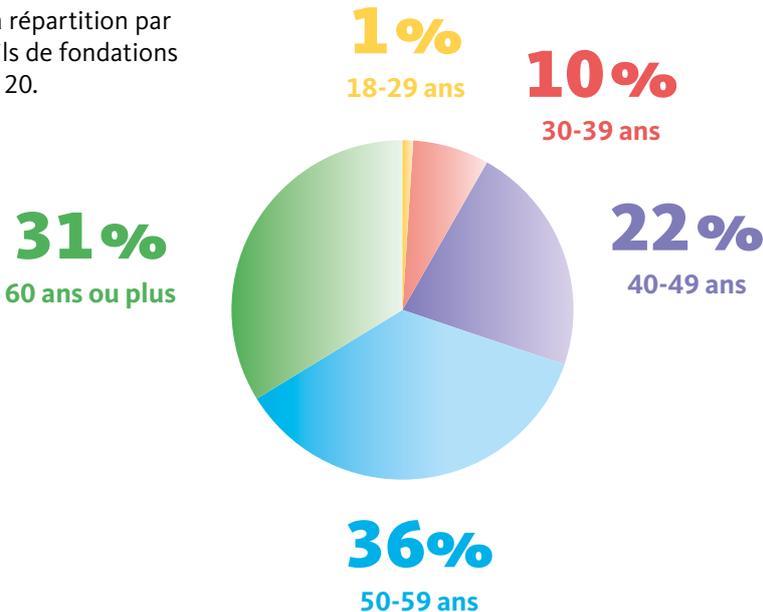


# Tranches d'âge

Les deux tranches d'âge majoritaires des personnes répondantes sont celles de 50 à 59 ans et de 60 ans et plus, représentant 67% du total. C'est un point important à prendre en compte dans la lecture de ce rapport. Il s'explique par le fait que la majorité des fondations actives ont été créées il y a une vingtaine d'années ou plus et que probablement un bon nombre de membres étaient déjà en place à cette période.

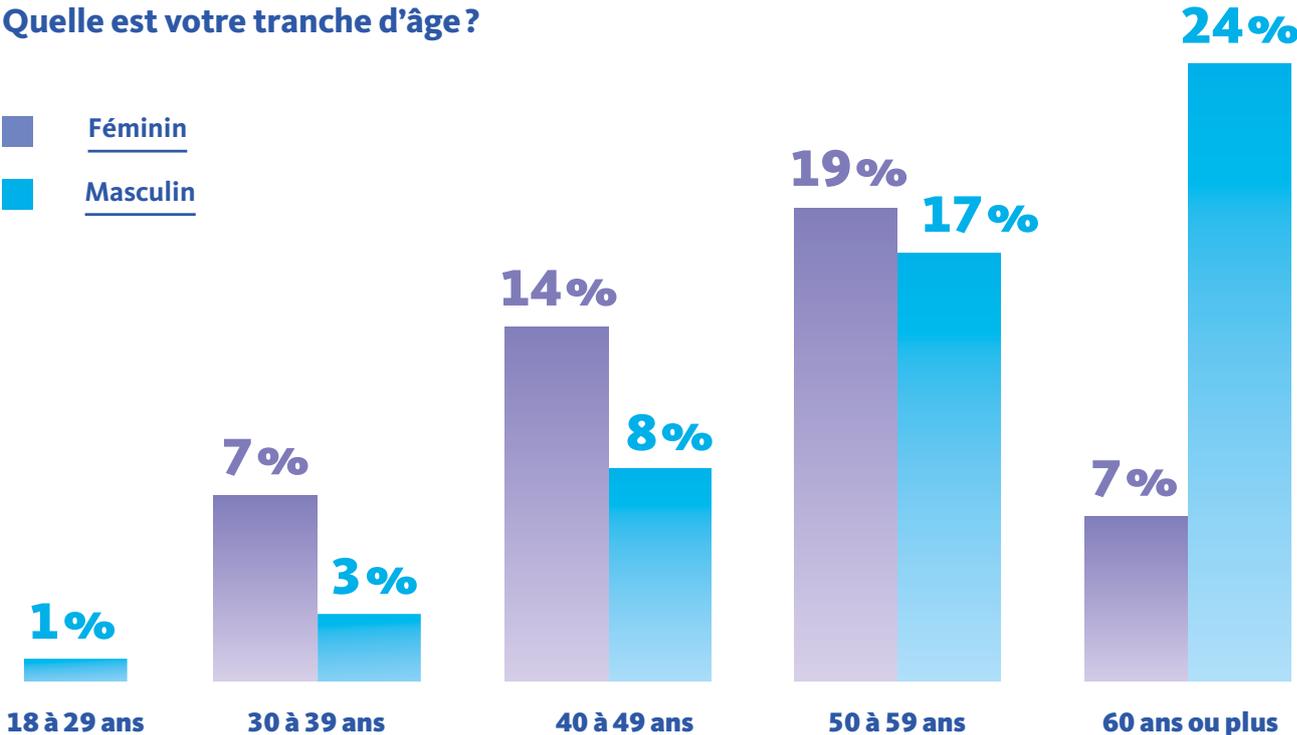
De plus, par leur rôle et leurs responsabilités, les membres de conseil et de la direction des fondations bénéficient souvent d'une longue expérience. Ce point est renforcé lorsqu'il s'agit de la répartition par tranche d'âge des membres de conseils de fondations uniquement, comme indiqué en page 20.

## Quelle est votre tranche d'âge ?



## Quelle est votre tranche d'âge ?

- Féminin
- Masculin



## Niveaux de qualification

Il est intéressant de constater que le conseil de fondation est un organe dont plus des trois quarts des membres répondants (79 %) ont un diplôme universitaire, alors que les autres ont, pour la plupart, suivi une formation dans une haute école spécialisée.

Le fait que les personnes répondantes ont presque toutes une formation universitaire peut s'expliquer de diverses façons. Cette formation peut être en lien avec le domaine de la fondation, qui requiert parfois certaines compétences (juridiques, financières, médicales, physiques, artistiques, etc.). En outre, les individus possédant un diplôme d'études supérieures souhaitent parfois restituer à la société une partie de ce dont ils ont bénéficié grâce à leurs études. Ils peuvent également se sentir plus autorisés ou légitimés à occuper de telles fonctions. De plus, les mandats n'étant pas rémunérés, les membres doivent pouvoir compter sur une autre source de revenu; ce sont donc souvent des personnes qui ont de plus hauts salaires, liés au niveau de leurs études. Enfin, les personnes ayant effectué des études universitaires pourraient être plus fortement représentées en raison d'un recrutement par le biais d'un réseau, par cooptation.

Le fait que les membres bénéficient d'une formation universitaire est d'ailleurs très bénéfique pour le secteur des fondations, car celui-ci est très peu encadré, exige de nombreuses compétences et nécessite des prises de décision complexes.

### Quel est votre niveau de qualification ?

#### Université



#### Haute école spécialisée



#### Autre



#### Apprentissage



## Messages clés



**La majorité des femmes ayant participé à l'enquête ont entre 50 et 59 ans, alors que la majorité des hommes l'ayant fait ont plus de 60 ans.**



**Quel que soit leur genre, la très grande majorité des participants et participantes sont titulaires d'un diplôme universitaire.**



**Les femmes répondantes sont surreprésentées par rapport à leur participation aux conseils de fondations en Suisse.**

# Profil de la fondation

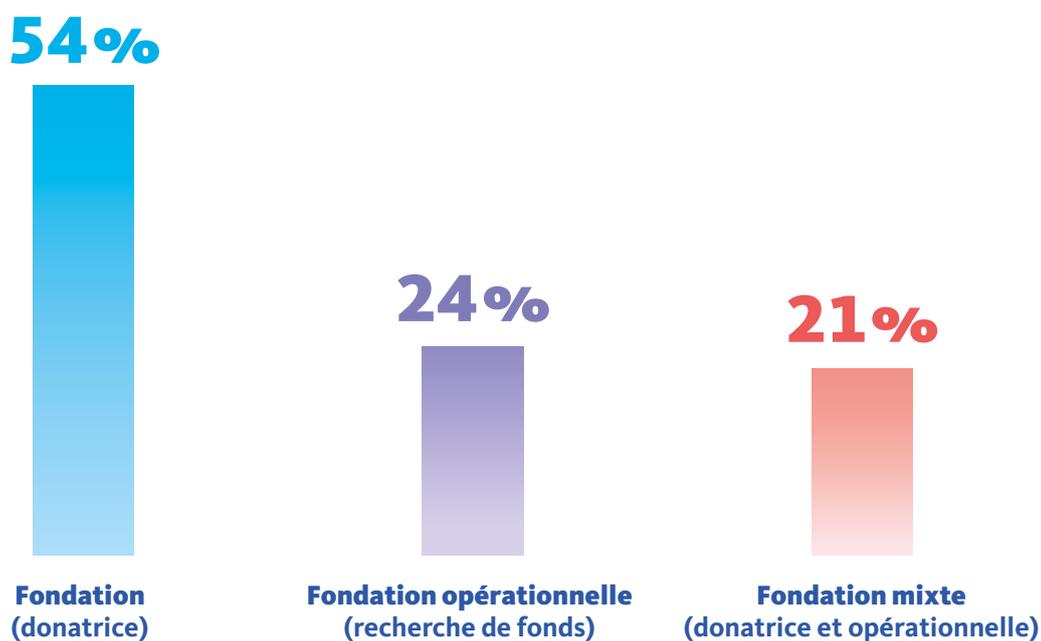
## Type de fondation concerné

Les fondations donatrices (54 %) sont majoritairement représentées dans ce sondage. 24 % sont opérationnelles (recherche de fonds) et 21 % sont mixtes (donatrices et opérationnelles).

*« L'efficacité constitue un principe fondamental de bonne gouvernance, selon le Swiss Foundation Code. Un bon équilibre au sein des conseils de fondations favorise la valorisation des compétences, permet d'enrichir les discussions et ainsi d'optimiser l'impact. L'étude du GCP contribue à montrer que les fondations en sont conscientes et voient, en grande majorité, la diversité comme un outil d'efficacité. »*

**Dr Lukas von Orelli**, Président,  
Swiss Foundations

## Quel est le type de fondation concerné ?



## Répartition géographique du champ d'activité

On constate un équilibre entre les fondations qui ont une action strictement nationale (43 %) et celles qui agissent au niveau à la fois national et international (57 %). Cette répartition montre bien l'ouverture de la Suisse vers le monde extérieur. Cet équilibre peut également s'expliquer par la présence en Suisse de nombreuses organisations internationales offrant des programmes de qualité dans des pays étrangers.

Il existe une diversité dans le spectre géographique des activités des fondations, avec une présence sur tous les continents quel que soit le domaine d'activité, bien que l'Afrique et l'Europe (la Suisse) soient les plus représentées.

### Où se trouve le champ d'activité de la fondation ?

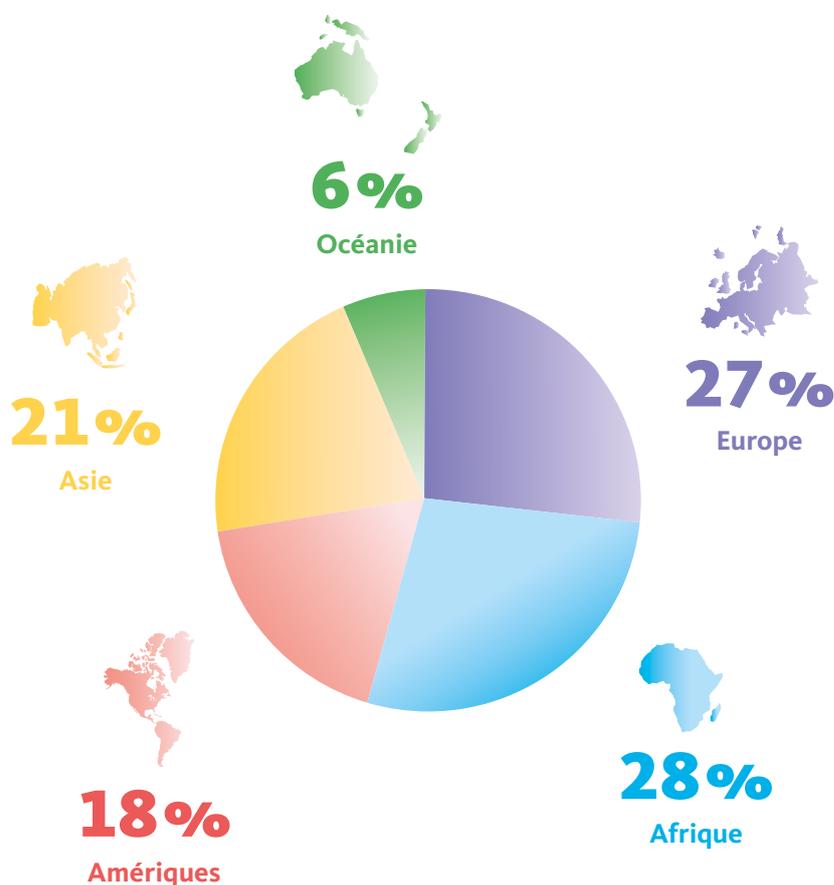


**43%**  
Seulement en Suisse



**57%**  
En Suisse et dans d'autres continents

### Sur quel(s) continents ?



## Nombre de membres au sein du conseil de fondation

Le conseil de la majorité des fondations qui ont participé au sondage compte cinq membres. Ce nombre peut paraître élevé pour des fondations peu dotées qui, dans la pratique, ont souvent du mal à recruter des candidats et candidates pour leur conseil. Le *Swiss Foundation Code* conseille ainsi aux fondations de petite taille, dont le but est simple et auxquelles les membres du conseil consacrent un temps restreint, de former un conseil de fondation composé de moins de cinq membres. Il est toutefois précisé dans ce code de bonne conduite que l'effectif ne devrait jamais être inférieur à trois pour permettre « la prise de décisions à la majorité et l'exercice d'un contrôle mutuel ». <sup>4</sup>

« Le conseil de fondation est généralement composé de cinq à sept personnes, mais en principe de trois personnes au moins. Les membres disposent des compétences et du temps nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et continuent à se former de manière systématique. » <sup>5</sup>

« L'organe directeur suprême se compose d'au moins cinq membres indépendants les uns des autres. » <sup>6</sup>

*« À la vue de ces résultats concernant le sujet de la diversité au sein des conseils de fondations en Suisse, je suis heureux de constater que, de l'avis général, la diversité constitue un avantage pour un conseil de fondation. Pour ma part, la représentation féminine est fondamentale, car elle permet de réaliser un meilleur équilibre dans la gestion d'une fondation. Je considère qu'il n'y a pas d'avenir sans diversité, la génétique l'a toujours clamé, mais les hommes, contrairement aux femmes, s'y sont trop souvent opposés ».*

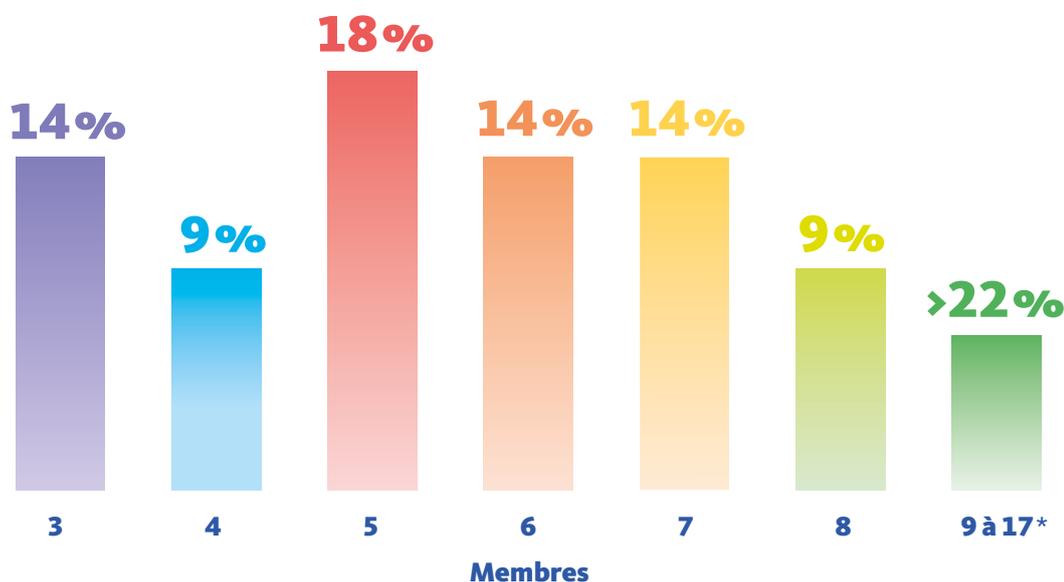
**Nicolas de Tonnac**, Président de Pro Infirmis Genève et membre du conseil de fondation de Foyer-Handicap

4 Thomas Sprecher, Philipp Egger, Georg von Schnurbein, *Swiss Foundation Code 2021*, p. 74.

5 *Ibid*, p. 70.

6 *Les 21 normes Zewo*, 2017, Norme p. 4, 7.

## Combien de membres compte le conseil de fondation ?



\* Ce pourcentage regroupe les conseils constitués de 9 à 17 membres, 17 membres étant le chiffre le plus grand qui a été mentionné.

## Parité du genre des membres du conseil de fondation

Parmi les fondations représentées dans le sondage, 63,2% des membres du conseil sont des hommes, 36,7% sont des femmes, alors qu'une personne (0,1%) se définit d'un autre genre. Seul un quart des fondations répondantes compte plus ou autant de femmes que d'hommes au conseil de fondation.

Cependant, on constate une tendance à la hausse en faveur de la présence des femmes dans les conseils si l'on compare ces chiffres avec les 28% mentionnés dans le rapport des fondations en Suisse 2019.<sup>7</sup>

La majorité des fondations ont été créées il y a 20 ans, à une période où la diversité au sein des fondations n'était pas un sujet sociétal.

La majorité d'hommes (63,2%) dans les conseils de fondations s'explique probablement par un meilleur réseautage. Les hommes, plus nombreux dans les conseils, ont tendance à recruter parmi leurs contacts. Cela peut les amener à recommander en priorité des hommes. En soi, cela n'est pas discriminatoire, car les femmes peuvent faire la même chose, mais le résultat peut l'être.

Une autre explication pourrait être que les femmes (36,7%) ne recherchent pas proactivement ces nominations, ou qu'elles ne se portent pas volontaires pour ces mandats.

Au-delà de la diversité, il est important d'encourager une dynamique d'inclusion qui favorise la complémentarité des expertises et permette à chacun et à chacune de s'exprimer et de sentir que son opinion est valorisée et prise en compte. La gestion d'un conseil diversifié exige toutefois des compétences particulières de la part du président ou de la présidente et des membres du conseil.

*« L'enquête sur la diversité, dirigée par Laetitia Gill et Dre Aline Kratz-Ulmer, est extrêmement intéressante, notamment avec :*

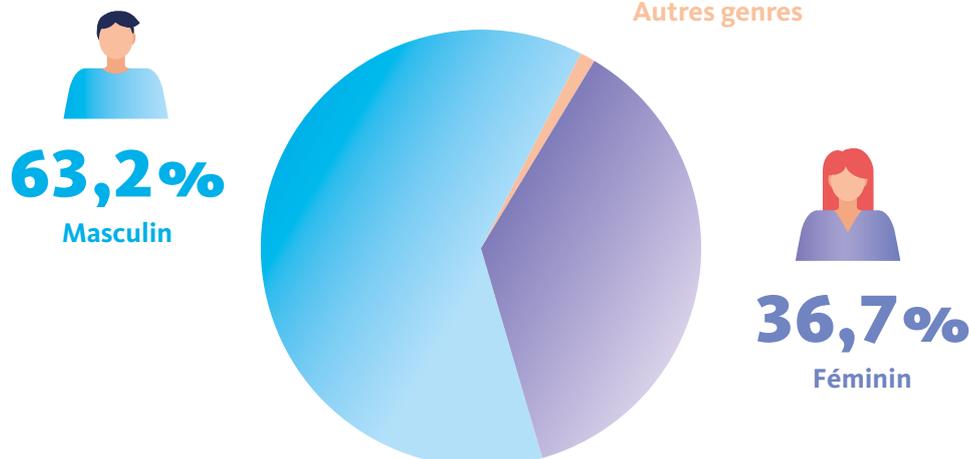
- 1. Une donnée réjouissante : une progression de 36% en termes de mixité, par rapport au panorama présenté en 2019<sup>8</sup>, soit 36,7% vs. 27%.*
- 2. Un constat étonnant : 24% des répondants hommes s'engagent au-delà de leur 60<sup>e</sup> année dans un conseil de fondation contre 7% de femmes. Est-ce là le témoignage d'une démission professionnelle des femmes au-delà de la retraite ? »*

**Dominique Faesch**, Présidente,  
Prix du Cercle Suisse des administratrices

<sup>7</sup> Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein, *Rapport sur les fondations en Suisse 2019*, p. 12.

<sup>8</sup> *Ibid.*

### Quelle est la répartition du genre des membres du conseil de fondation ?



## Répartition des membres des conseils de fondations par tranche d'âge

Parmi les 107 fondations représentées :

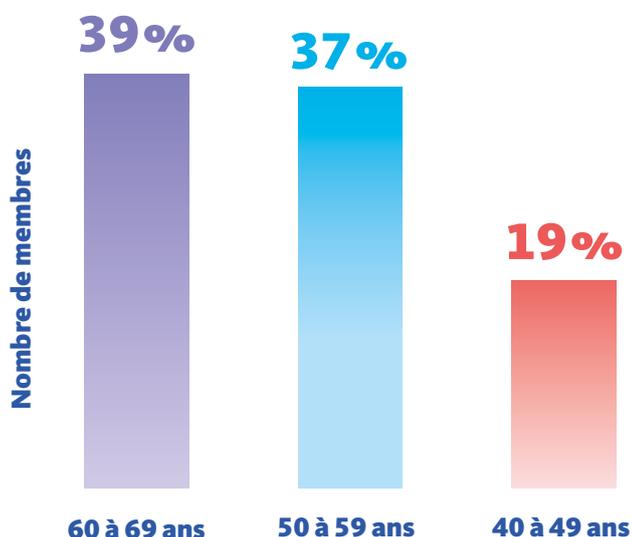
- Dans plus d'un tiers des cas, plus de 50 % des membres du conseil sont âgés de 60 ans et plus.
- Dans 4 % des fondations, 100 % des membres sont âgés de 60 ans et plus.
- Plus d'un tiers des fondations n'ont aucun membre de leur conseil plus jeune que 50 ans.
- Seules 2 % des fondations n'ont pas de membre de plus de 50 ans.

Sur les 720 membres de conseils inclus dans l'enquête, 75 % ont plus de 50 ans, dont 38 % entre 60 et 69 ans, 19,6 % entre 40 et 49 ans, alors que 5,4 % ont entre 18 et 39 ans.

L'explication avancée par les professionnels et professionnelles du secteur des fondations concernant ce résultat est qu'une ou un membre de conseil s'engage sur une base volontaire (en général non rémunérée) et que cette responsabilité peut requérir beaucoup de temps.<sup>9</sup> Ce sont donc souvent des personnes retraitées ou des personnes de plus de 50 ans qui occupent ces postes. En général, elles sont à un stade de leur

<sup>9</sup> Aline Kratz-Ulmer, Jan Schudel, « Frau gesucht, Ist die Zukunft von Stiftungsräten jung und weiblich? », *Fundraiser Magazin*, 6/2018, p. 44 s.

### Quelle est la répartition par tranche d'âge des membres du conseil de fondation ?



vie où leur famille et leur carrière sont moins prioritaires, ce qui leur permet de consacrer du temps et leur expertise professionnelle à de tels mandats.

Une autre explication serait que les jeunes ne recherchent pas proactivement ces nominations ou ne se portent pas volontaires pour ces mandats. Les personnes de moins de 40 ans se trouvent en effet dans une phase de leur vie axée prioritairement sur des projets de vie personnels, familiaux et professionnels.

De plus, les membres des conseils de fondations ont tendance à nommer les candidates et candidats qui leur sont recommandés. Les membres en place appartenant majoritairement à la tranche d'âge des 50 ans et plus, ces facteurs tendent à mener assez systématiquement à une moyenne d'âge identique, soit 50 ans et plus.

### Quelle est la répartition par tranche d'âge des membres du conseil de fondation ?



**5%**

ont moins de 40 ans

**75%**

ont 50 ans et plus

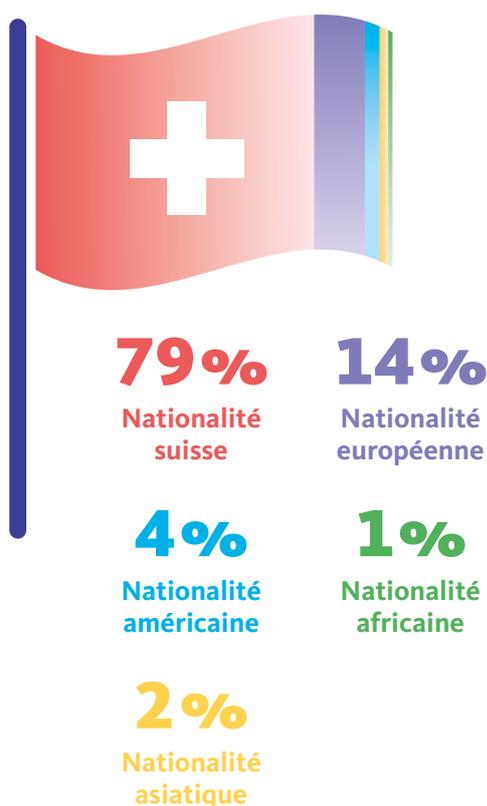
## Répartition des nationalités par zone géographique

Une très grande majorité (79%) des membres des conseils sont de nationalité suisse, ce qui fait écho au *Rapport sur les fondations en Suisse 2021*. Celui-ci précise toutefois que la part de membres étrangers varie fortement d'un canton à l'autre.<sup>10</sup>

Les membres de conseils des fondations sont avant tout suisses et européens. Cette répartition pourrait être liée au champ d'activité des fondations. En outre, certains fondateurs ou fondatrices expriment explicitement, dans leur acte constitutif, le souhait d'avoir des membres de nationalité suisse. Cela pourrait être lié à des exigences cantonales ou communales qui imposent un nombre spécifique de Suisses dans les conseils de fondations.

<sup>10</sup> Katharina Guggi, Julia Jakob, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein, *Rapport sur les fondations en Suisse 2021*, p. 9.

### Quelle est la répartition des nationalités au sein du conseil de fondation par zone géographique (fondations actives en Suisse uniquement)?



## Limites d'âge pour les membres du conseil de fondation, selon les statuts

En ce qui concerne les limites d'âge statutaires, les réponses données montrent que 89% des fondations concernées ne mentionnent pas de limite d'âge dans leurs statuts. Cela peut être dû au fait que le fondateur ou la fondatrice n'a pas voulu en prévoir, afin de ne pas limiter la sélection des candidats et candidates potentiels. Cela permet d'ailleurs une plus grande mixité d'âge.

### Selon les statuts de la fondation, existe-t-il des limites d'âge pour les membres du conseil de fondation?



**89%**

des fondations interrogées ne disposent pas de statuts mentionnant une limite d'âge



**11%**

des fondations interrogées disposent de statuts mentionnant une limite d'âge



**5**

Sur les 12 fondations ayant indiqué avoir une limite d'âge, seules 5 ont indiqué l'âge concerné

## Limites d'âge pour les membres du conseil de fondation, selon les statuts

« Dans le canton d'Argovie, il existe de nombreuses petites fondations communales qui encouragent généralement la vie culturelle du village ou prévoient une aide sociale générale ou abstraite. Dans ce cas, une diversité au sein du conseil de fondation serait très bénéfique. Un mélange de compétences professionnelles, de groupes d'âge et de sexes au sein de l'organe suprême permettrait de prendre en compte les besoins de toutes les personnes destinataires potentiels. En raison des rémunérations minimales ou souvent inexistantes, l'organe suprême de telles fondations est généralement composé de personnes sans activité professionnelle, le plus souvent retraitées, ou de personnes travaillant dans l'administration publique. Le risque existe alors que les intérêts des habitantes et habitants âgés et de la commune elle-même soient surpondérés lors des attributions. Le conseil d'une fondation qui promeut la vie culturelle d'un village devrait en effet pouvoir couvrir les besoins de tous les habitants, jeunes ou vieux, hommes ou femmes. La culture locale ne se résume pas aux concerts traditionnels des associations locales de chant et de musique. La culture des jeunes et les activités des associations féminines ne doivent pas non plus être négligées. »<sup>11</sup>

**Martin S. Mayer**, Directeur,  
Autorité de surveillance d'Argovie

Plus des trois quarts (78 %) des personnes répondantes ont plus de 50 ans, et plus de la moitié des plus de 50 ans ont plus de 60 ans.

Seulement 11 % des fondations stipulent une limite d'âge dans leurs statuts. Une telle mention peut être de nature à rajeunir et ou à renouveler les conseils de fondations.

Lorsqu'une limite d'âge est mentionnée, celle-ci est en moyenne de 73 ans. Cet âge va de 70 à 80 ans, soit au-delà de l'âge de la retraite en Suisse. Vu la démographie et le vieillissement de la population, il est à prévoir que cette moyenne d'âge augmentera encore au cours des prochaines années.

### Quelle est la limite d'âge mentionnée dans les statuts ?



Avec limite d'âge:

**73 ans**  
en moyenne

<sup>11</sup> « Im Kanton Aargau gibt es zahlreiche kleine, kommunale Stiftungen, die meist das kulturelle Dorfleben fördern oder abstrakte, allgemeine Sozialhilfe vorsehen. Hier wäre eine Diversität im Stiftungsrat sehr förderlich. Mit einer Durchmischung von Fachkompetenzen, Altersgruppen und Geschlechter im obersten Organ könnten die Bedürfnisse aller potentiellen Destinatäre wahrgenommen werden. Aufgrund der minimalen oder oft fehlenden Entschädigungen wird das oberste Organ in solchen Stiftungen üblicherweise von nicht erwerbstätigen Personen, meist Rentnern, oder Personen, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind, besetzt. Dabei besteht die Gefahr, dass bei den Vergabungen die Interessen von älteren Bewohnerinnen und Bewohnern und der Gemeinde selbst übergewichtet werden. Ein Stiftungsrat einer Stiftung, die das kulturelle Dorfleben einer Gemeinde fördert sollte ja die Bedürfnisse aller Bewohner, ob jung oder alt, ob männlich oder weiblich, abdecken können. Die lokale Kultur besteht nicht nur aus den traditionellen Konzerten von lokalen Gesangs und Musikvereinen. Auch die Jugendkultur und Tätigkeiten von Frauenvereinen sollen nicht zu kurz kommen. »

## Membres de la famille du fondateur au sein du conseil de fondation

Les deux tiers des fondations (66%) ne comptent aucun membre de la famille du fondateur ou de la fondatrice dans leur conseil. Ce pourcentage peut aller à l'encontre des préjugés selon lesquels des membres de la famille sont presque systématiquement présents dans les conseils de fondations.

Le fait que des membres de la famille du fondateur ou de la fondatrice soient présents dans le conseil de fondation est un outil qui, en fonction du type de la fondation, peut être un moyen de planification successorale. En effet, ces personnes sont en général familières avec la raison d'être de la création de la fondation par son fondateur.

### Combien de membres de la famille du fondateur ou de la fondatrice le conseil de fondation compte-t-il ?



**66%**  
Aucun membre

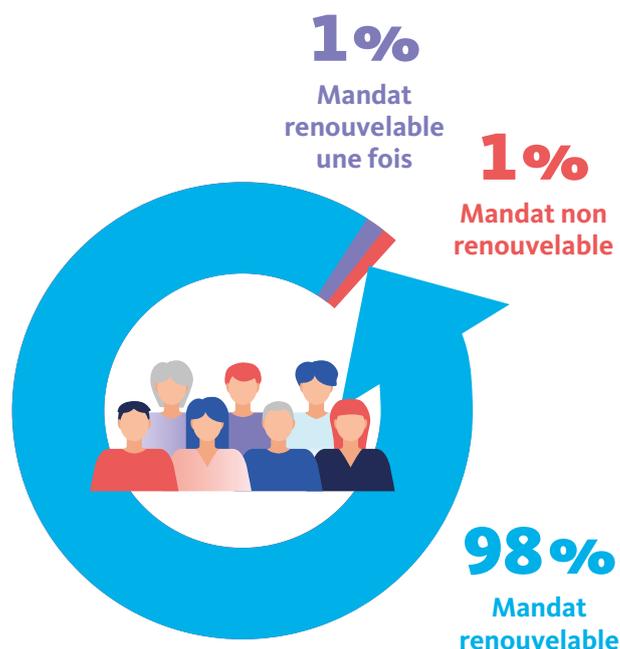
## Renouvellement des mandats des membres du conseil de fondation

La quasi-totalité des fondations propose des mandats renouvelables. Le renouvellement de mandat peut être bénéfique pour la fondation, puisque celle-ci profite ainsi des connaissances des membres de son conseil. Cependant, ne pas limiter le renouvellement des mandats peut apporter une certaine monotonie dans la prise de décision. De plus, la fondation risque de se priver de l'apport d'idées neuves.

*« Les conseils de fondations en Suisse sont très divers, mais force est de constater que tous n'ont pas une organisation structurée de manière professionnelle. Avec les règles imposées par l'autorité de surveillance des fondations, et avec les questions éthiques et de due diligence qui sont devenues incontournables, il est temps de réfléchir, puis de formaliser sous une forme à définir tant une formation des membres que la composition des conseils en termes d'expertise. Le nombre limité de mandats est également un sujet qui devrait être traité ».*

**Catherine Labouchère**, Présidente de la Fondation pour l'Université de Lausanne

### Selon les statuts de la fondation, le mandat des membres du conseil de fondation peut-il être renouvelé ?



## Durée de mandat des membres d'un conseil de fondation

Selon les personnes répondantes, une durée de trois à quatre ans est généralement prévue lorsque les membres sont nommés pour une période déterminée. L'avantage d'une durée de trois à quatre ans est que le ou la membre dispose du temps nécessaire pour se familiariser avec le fonctionnement de la fondation et avec la réalisation de l'objectif fixé par celle-ci. Une durée de trois à quatre ans peut toutefois être inopportune, si l'agenda du ou de la membre change, ou si la situation au sein du conseil de fondation se modifie et que cette personne n'a plus autant de disponibilité à consacrer à la fondation. Cet individu peut alors être incité à démissionner, ce qui constitue parfois un inconvénient.

*« L'étude montre que rares sont les fondations qui limitent le renouvellement des mandats dans leur conseil. Vu l'expérience et l'engagement de conseillers et de conseillères de fondation, ainsi que la difficulté croissante de trouver de nouvelles personnes, il me semble préférable de ne pas limiter dans les statuts l'âge ou le nombre de mandats. Par contre, il faut assurer la liberté de procéder à des remplacements et de renforcer la nouvelle génération dans le conseil. Cela reste souvent un défi. »*

**François Geinoz**, Président, proFonds

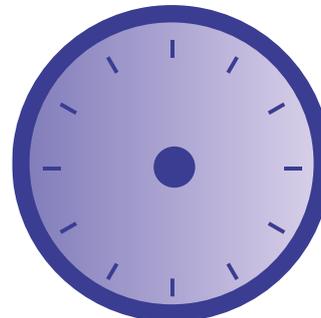
**Lorsque les membres du conseil sont élus ou élues pour une durée déterminée, quelle est la durée de leur mandat ?**

**Les membres du conseil de fondation sont élus ou élues pour une durée :**



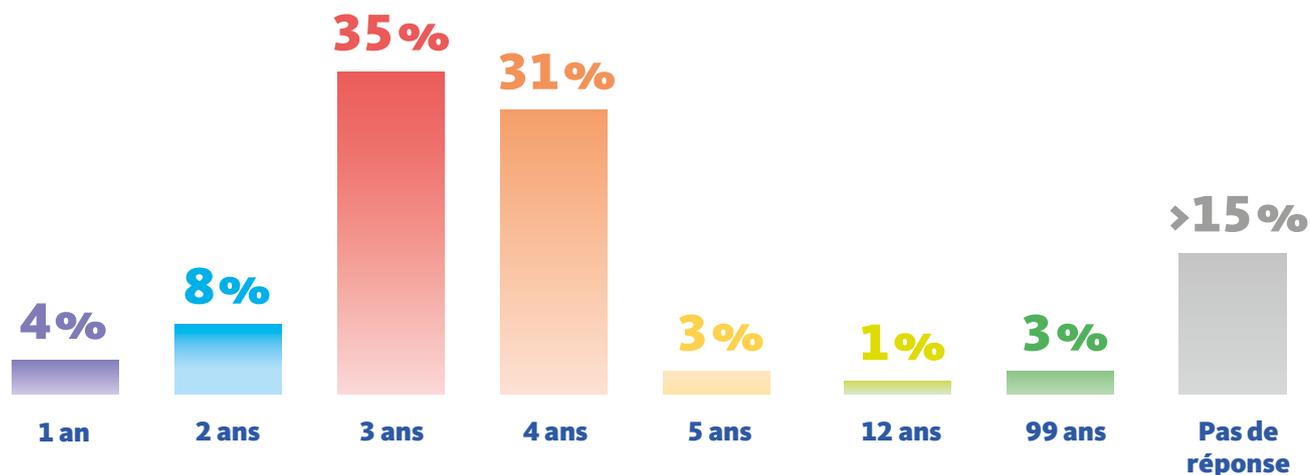
**72%**

Déterminée



**28%**

Indéterminée



## Représentants et représentantes des bénéficiaires au sein du conseil de fondation

98% des personnes répondantes indiquent qu'il n'y a pas de bénéficiaires représentés dans le conseil de leur fondation, conformément à ses statuts. L'absence prévue de bénéficiaires dans les conseils de fondations est courante, leurs membres ne pouvant être également des bénéficiaires. La question pertinente est plutôt de savoir si le conseil de fondation dispose de l'expertise nécessaire compte tenu du but de la fondation. Par exemple, des experts et expertes en art lorsqu'il s'agit de fondations actives dans ce domaine, des chercheurs et des chercheuses (qui sauront conseiller les fondations sur les projets à soutenir) pour une fondation se consacrant à la recherche médicale ou la finançant, d'anciens sportifs et anciennes sportives pour une fondation dans le domaine sportif, etc.

Cela renvoie à la question de la professionnalisation, des compétences et de l'expertise des membres du conseil de fondation.

**Selon les statuts de la fondation, des représentants des bénéficiaires sont-ils prévus au sein du conseil de fondation ?**



**98%**

Absence de bénéficiaires



**2%**

Présence de bénéficiaires

## Messages clés



**2/3**

Près des deux tiers des membres des conseils des fondations sont des hommes (63,2%).



**73 ans**

Lorsqu'elle est prévue, ce qui est rare, la limite d'âge envisagée par la majorité des fondations est de 73 ans.



**3 à 4 ans**

Lorsqu'une durée déterminée est prévue, les mandats de conseil de fondation sont en majorité de trois à quatre ans.



On assiste à une tendance à la hausse de la présence des femmes dans les conseils de fondations.



On constate très peu de diversité d'origine dans les conseils de fondations.



Le fait que le fondateur ou la fondatrice ne prévoient pas de limite d'âge augmente la diversité des tranches d'âge (plus jeunes et plus âgés).



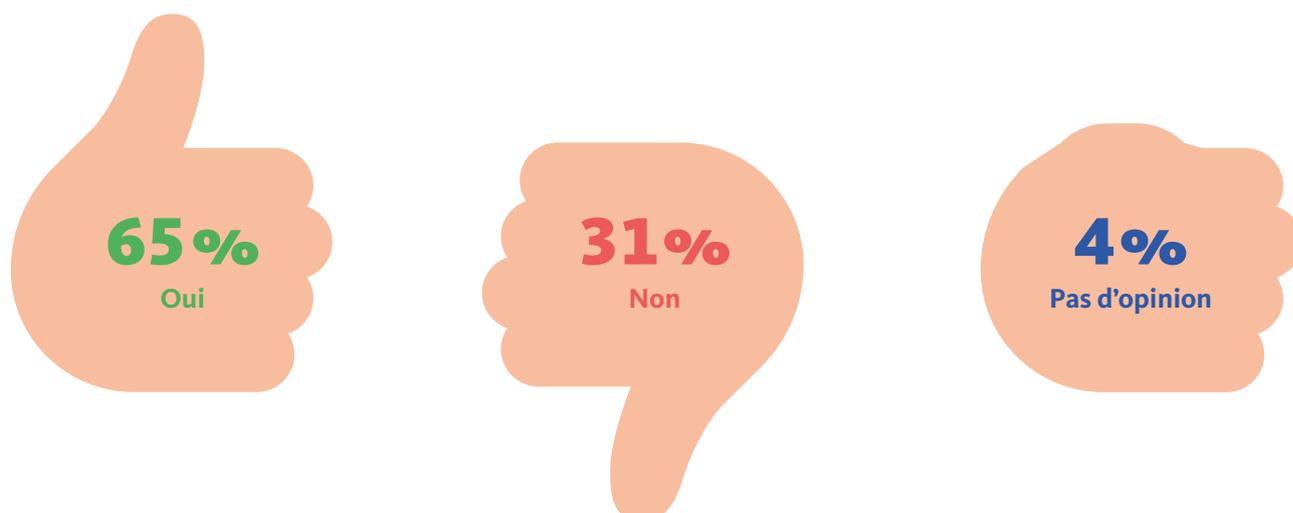
La majorité des fondations ne limite pas le nombre de renouvellements de mandat.

# Diversité

## Diversification au sein des conseils de fondations

Près des deux tiers (65 %) des personnes répondantes considèrent que leur conseil de fondation est diversifié, selon leur propre compréhension de la diversité.

**Considérez-vous que votre conseil de fondation est diversifié ?**



*« La diversité est un véritable enjeu dans le monde professionnel. Des mesures fortes pour une représentation plus juste sont nécessaires. À terme, comme le montrent la recherche et la pratique, la diversité et l'inclusion sont des générateurs de performance et d'innovation. Une vraie mixité dans les entreprises ou structures permet également de faire évoluer les mentalités et les opportunités de carrières des femmes. »*

**Juliette Labarthe**, Directrice,  
Service égalité & diversité, Université de Genève

## Réponse selon le genre

Les répondants hommes sont beaucoup plus nombreux que les femmes à penser que leur conseil de fondation est diversifié (74 % pour les hommes contre seulement 56 % pour les femmes).

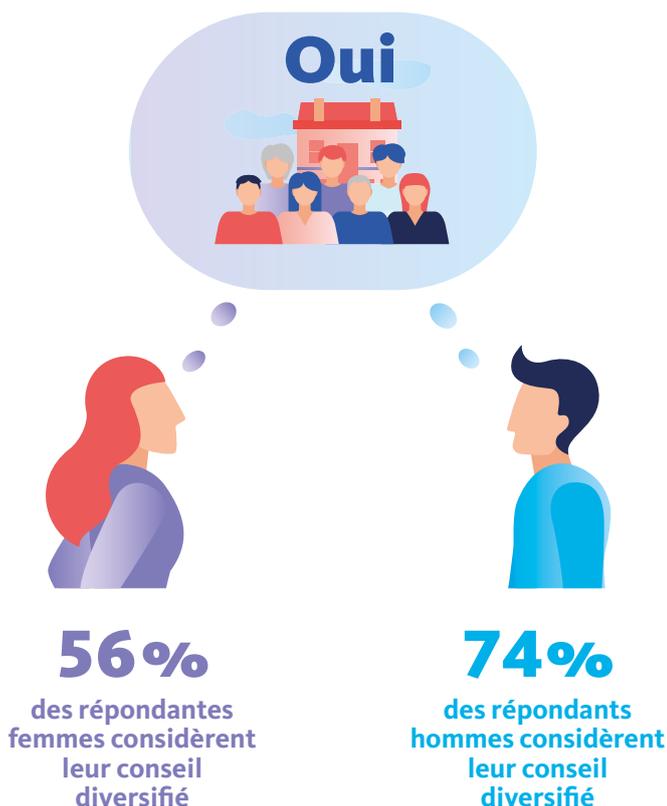
À l'inverse, 40 % des femmes pensent que leur conseil n'est pas suffisamment diversifié, contre seulement 23 % des hommes. Près du double du nombre de femmes interrogées estiment ainsi que leur fondation n'est pas diversifiée par rapport aux hommes interrogés.

Le même nombre d'hommes que de femmes sont sans opinion.

Ces différences selon le genre s'expliquent très probablement par le fait que les femmes sont à la fois moins nombreuses dans les conseils de fondations et directement concernées par la question. Il s'agit là d'une tendance, dans la mesure où les fondations comprises dans l'échantillon étudié ont des répartitions très variées.

Est-ce aussi lié au fait que les hommes et les femmes n'ont peut-être pas la même compréhension du terme « diversité » ?

## Considérez-vous que votre conseil de fondation est diversifié (réponse selon le genre)?



## Réponse selon l'âge

Plus la personne interrogée est âgée, plus elle pense que son conseil de fondation est diversifié.

En croisant les données des personnes répondantes par genre et par âge, les résultats montrent un grand écart de perception :

- Dans la tranche d'âge 40-49 ans, seules 33 % des femmes pensent que leur conseil est suffisamment diversifié, tandis que 89 % des hommes estiment le contraire.

## Considérez-vous que votre conseil de fondation est diversifié (réponse selon l'âge)?



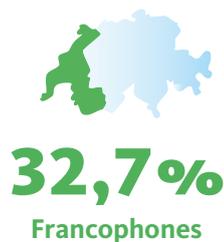
**Selon une personne répondante,**  
*« Le conseil de fondation doit définir la diversité selon le but de sa fondation. »*

## Réponse selon la langue

Les réponses venant de Suisse romande et alémanique sont homogènes: deux tiers (65 %) considèrent que leur conseil est diversifié, tandis que seul un tiers considère qu'il ne l'est pas. On ne constate donc pas de « Röstigraben » de ce point de vue.

### Considérez-vous que votre conseil de fondation est diversifié (réponse selon la langue)?

## Oui



## Non



## Sans opinion



« Nous ne collectons pas de données sur la diversité des fondations sous notre surveillance.

Nous supposons que la majorité des organes supérieurs des fondations sous notre surveillance est composée d'hommes et de personnes âgées (plus de 50 ans).

Nous sommes convaincus qu'une composition équilibrée des organes suprêmes par rapport au but et au champ d'application de la fondation, qui tient compte non seulement du sexe, mais aussi de l'âge, de la formation, de l'expérience professionnelle, des compétences professionnelles, de l'appartenance linguistique et locale et autres, permet une prise de décision fondée et s'avère un facteur d'efficacité.

Nous constatons que les règles d'organisation figurant dans les actes de fondation et les règlements peuvent freiner la diversité au sein de l'organe suprême, par exemple en ne fixant pas de limites d'âge ou de durée de mandat pour les membres. La mise en œuvre des recommandations correspondantes établies dans un code d'association ou un code de fondation peut favoriser la diversité au sein des organes suprêmes. »<sup>12</sup>

**Sandra Anliker**, Notaire, Directrice suppléante de l'Autorité bernoise de surveillance des institutions de prévoyance et des fondations (ABSFP)

<sup>12</sup> « Daten zur Diversität der unter unserer Aufsicht stehenden Stiftungen erheben wir nicht. Vermutungsweise ist die Mehrheit der obersten Organe der unter unserer Aufsicht stehenden Stiftungen mit Männern und älteren Personen (über 50 Jahre alt) besetzt.

Wir sind überzeugt, dass eine bezüglich Zweck und Geltungsbereich der Stiftung ausgewogene Zusammensetzung der obersten Organe, die neben Geschlecht auch das Alter, Ausbildung, Berufserfahrung, Fachkompetenz, sprachliche und örtliche Zugehörigkeit und dgl. berücksichtigt, eine fundierte Willensbildung ermöglicht und sich als effizienzfördernd erweist.

Wir stellen fest, dass Organisationsregeln in Stiftungsurkunden und Reglementen die Vielfältigkeit im obersten Organ hemmen können, indem beispielsweise weder Alters- noch Amtszeitbeschränkungen der Mitglieder festgelegt sind. Die Umsetzung von in einem Verbands-Kodex bzw. Foundation Code statuierten entsprechenden Empfehlungen können die Vielfältigkeit in den obersten Organen fördern. »

## La diversité dans le cas de son propre conseil de fondation

Que leur conseil de fondation soit considéré ou non comme diversifié, la quasi-unanimité des personnes répondantes (90%), hommes et femmes confondus, déclare que la diversité est un avantage dans le cas de leur fondation. Seuls 5% considèrent que c'est un inconvénient et 5% n'ont pas d'opinion.

Vu le résultat de 90%, on peut se demander si certaines personnes répondantes ont craint de dire que la diversité n'était pas un avantage. Par ailleurs, même si le terme « diversité » avait été défini par les auteurs au début du questionnaire, le concept reste subjectif. La définition sur laquelle se base cette réponse n'est donc pas homogène.

### Dans le cas de votre conseil de fondation, diriez-vous que la diversité est un avantage ?



**90%**

des personnes répondantes considèrent que la diversité est un avantage pour leur conseil de fondation

#### Selon des personnes répondantes,

« Les personnes membres doivent être choisies selon leur expertise dans les domaines nécessaires au développement des projets choisis par la fondation. »

« Sensibilisation des personnes actives dans les conseils de fondations quant aux choix de celles qui leur succèdent. »

« Les conseils devraient créer des profils souhaités, permettant ainsi diversité et complémentarité entre les membres, et par rapport aux besoins de la fondation et à son mandat. »

« Je me félicite des résultats de cette enquête. Si 90% des personnes répondantes considèrent que la diversité est un avantage pour leur conseil de fondation, seules 65% d'entre elles considèrent que leur conseil est diversifié. Il est intéressant de noter la grande divergence dans la façon dont les hommes et les femmes perçoivent la diversité de leur conseil de fondation : trois quarts des hommes pensent que leur conseil est diversifié, mais seulement un peu plus de la moitié des femmes pensent la même chose ! Il est clair qu'il reste du chemin à parcourir. Mettre l'accent sur la diversité au niveau du conseil de fondation ne peut se résumer à cocher les bonnes cases. Nous devons réellement écouter les diverses voix autour de la table et ne pas maintenir les anciens déséquilibres de pouvoir. Dans de nombreux cas, cela nécessitera un changement fondamental de culture et de mentalité. »<sup>13</sup>

**Lynda Mansson**, Directrice générale, Fondation MAVA

13 "I welcome the results of this survey. While 90% of respondents agree that diversity is an advantage for their boards, only 65% consider their boards to be diverse. Interestingly, there is a wide divergence in how men and women perceive the diversity of their boards: three quarters of men think their boards are diverse, but only just over half of women say the same! Clearly, we have some work to do. But accenting diversity at the Board level cannot just be an exercise of ticking the right boxes. We must truly listen to the diverse voices around the table and not maintain old power imbalances. In many cases this will require a fundamental shift in culture and mindset."

### Réponse selon l'âge

Quelle que soit la catégorie d'âge, la très grande majorité des personnes répondantes considèrent la diversité comme un avantage. Seules 6% ne sont pas de cet avis.

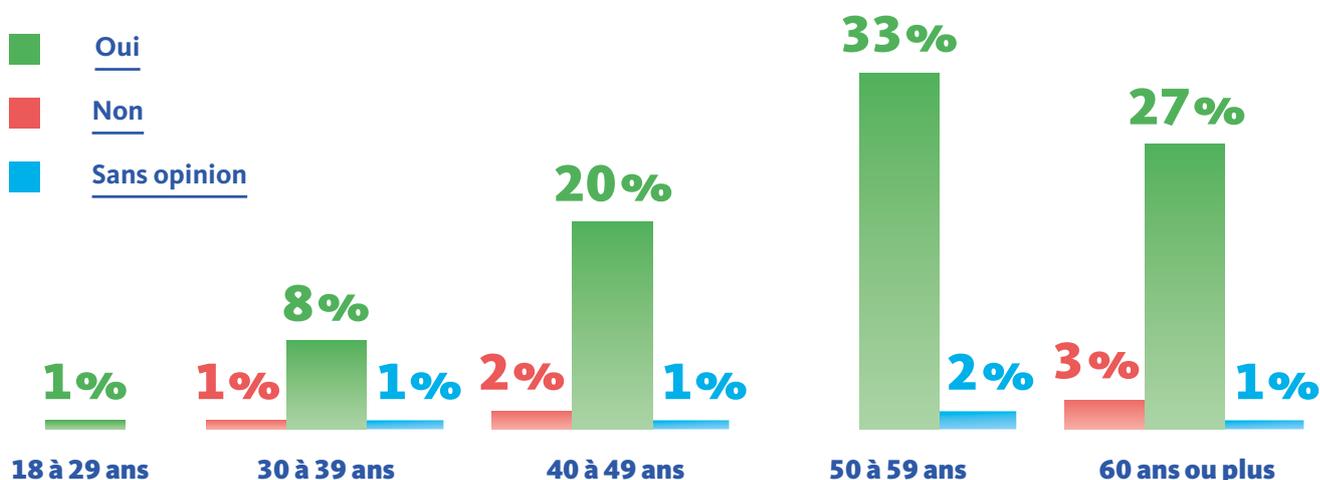
La tranche d'âge 50-59 ans est celle qui considère le plus (94%) que la diversité constitue un avantage dans l'absolu.

Peut-on donc conclure que la perception de la diversité est liée à l'époque dans laquelle nous vivons ?

Les résultats indiquent clairement (73%) que les personnes répondantes estiment que la diversité dans les conseils de fondations devrait être plus souvent abordée, preuve qu'il s'agit bien d'un enjeu crucial. Il est important non seulement de discuter de la diversité en tant que telle, mais aussi de valoriser les exemples de réussite et de mettre en évidence les avantages de la diversité qui sont un levier de performance.

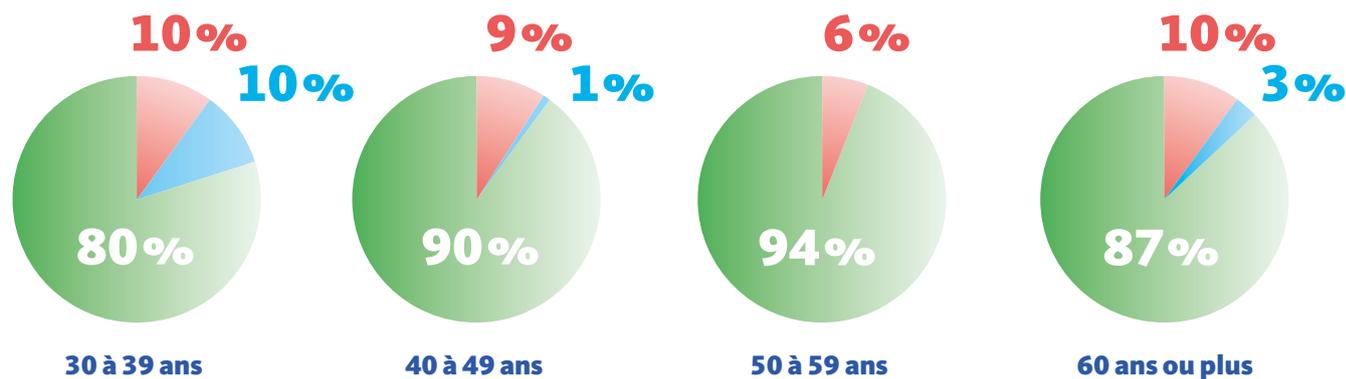
### Diriez-vous que la diversité est un avantage (réponse selon l'âge)?

- Oui
- Non
- Sans opinion

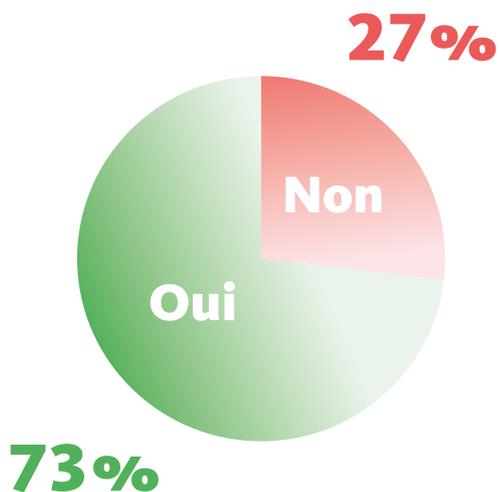


### Diriez-vous que la diversité est un avantage (focus pour chaque catégorie d'âge)?

- Oui
- Non
- Sans opinion



### La diversité au sein des conseils de fondations est-elle un sujet qui devrait être plus souvent abordé dans le secteur des fondations à l'avenir?



**Selon des personnes répondantes,**

*« C'est l'esprit du temps qui va introduire la diversité. »*

*« Il n'y a pas assez de connaissances sur le sujet de la diversité dans les organes suprêmes. »*

### Réponse selon le genre

Quel que soit leur genre, les personnes répondantes sont d'accord pour dire que la diversité est un sujet qui devrait être plus souvent abordé à l'avenir. Il est toutefois intéressant de constater que les hommes sont proportionnellement plus nombreux à le penser, soit trois hommes sur quatre et deux femmes sur trois.

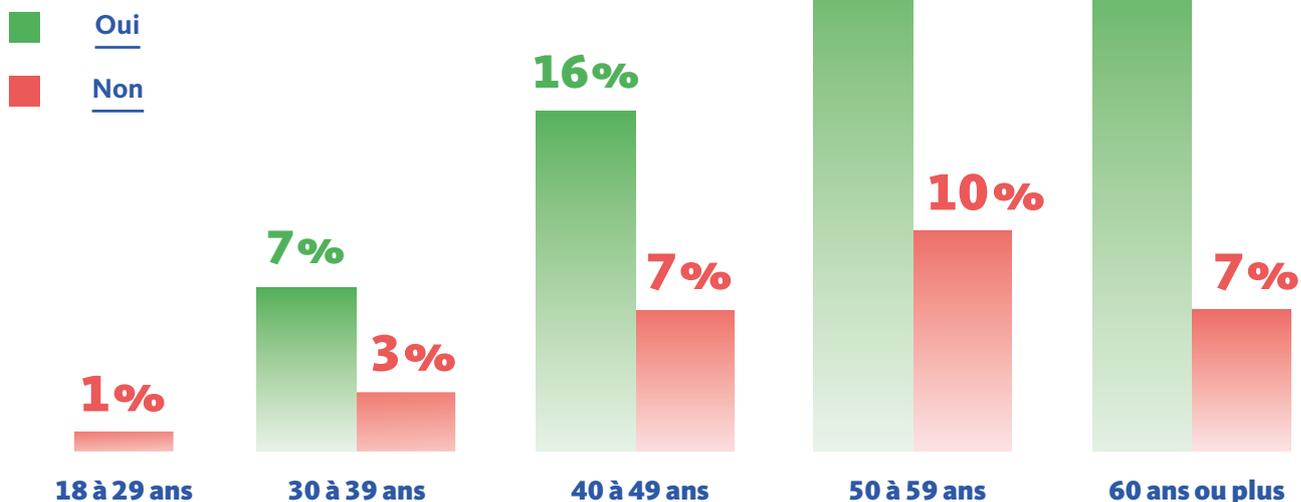
### La diversité au sein des conseils de fondations est-elle un sujet qui devrait être plus souvent abordé dans le secteur des fondations à l'avenir (réponse selon le genre)?



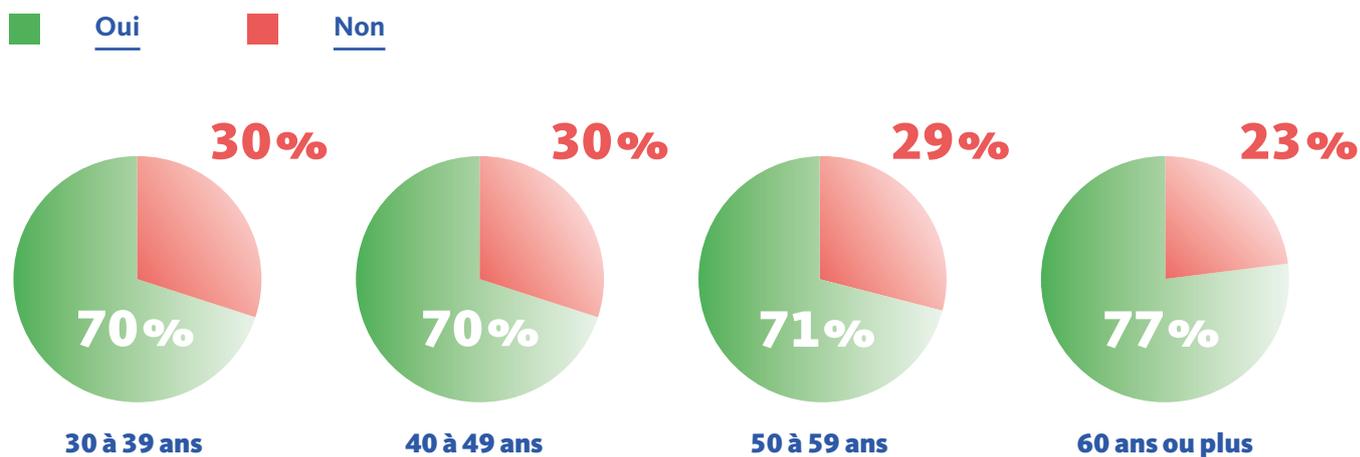
### Réponse selon l'âge

Quelle que soit leur catégorie d'âge, les personnes répondantes sont dans l'ensemble du même avis (entre 70 % et 77%) pour dire que la diversité doit être plus souvent abordée à l'avenir. La catégorie des 60 ans est celle qui est le plus en faveur sur ce point.

### La diversité au sein des conseils de fondations est-elle un sujet qui devrait être plus souvent abordé dans le secteur des fondations à l'avenir (réponse selon la catégorie d'âge)?



### La diversité au sein des conseils de fondations est-elle un sujet qui devrait être plus souvent abordé dans le secteur des fondations à l'avenir (focus pour chaque catégorie d'âge)?



**Selon une personne répondante,**

« Le réseau et les compétences personnelles ou professionnelles de la personne recrutée pour un conseil de fondation restent les critères les plus courants. La préoccupation de la diversité reste rare et est trop souvent liée à la volonté du fondateur ou de la fondatrice, ou bien du président ou de la présidente, à un souci, souvent utilitariste, d'une représentation de la diversité des bénéficiaires ou des donateurs et des donatrices. Sans un travail de formation/sensibilisation à ces enjeux, qui pourrait être fait par les faitières, visant en particulier à ce que cet objectif apparaisse dans les statuts ou la charte des fondations, la diversité n'a pas de leviers suffisants pour devenir un objectif important dans la composition des conseils de fondations. »

« Il me semble que nous pouvons constater une contradiction entre l'importance reconnue de la diversité des membres des conseils de fondations et la volonté de ces derniers de fournir des efforts pour l'accroître. Le sujet a fait l'objet depuis quelques années d'études, de séminaires et de présentations, mais il n'est pas encore présent dans les ordres du jour des séances des Conseils de fondations. On peut espérer que les codes de bonne conduite, la formation et le renouvellement des membres des conseils feront accélérer le traitement de cette problématique. »

**Dominique Favre**, Directeur, Autorité de surveillance LPP et des fondations de Suisse occidentale

« Cette publication du GCP arrive à point nommé, à une période où les défis sociétaux augmentent, où la confiance dans les institutions, y compris les fondations, diminue, et où une gouvernance solide des fondations incluant la diversité est essentielle. Ce qui m'a le plus surpris dans le rapport et suscité une question, c'est que 90 % des personnes interrogées considèrent que la diversité est un avantage pour leur conseil de fondation, alors que 75 % des membres de ces conseils ont plus de 50 ans et que 70 % sont suisses, ce qui signifie qu'il y a un écart entre les aspirations de ce qui est considéré comme bon et la réalité. Alors pourquoi un tel écart ? »

**Dr Stefan Germann**, CEO, Fondation Botnar

## Mesures pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations

Pour 50% des personnes répondantes, c'est sur le plan interne de la fondation que le sujet de la diversité du conseil de fondation doit être traité. Cependant, nous observons des possibilités sur le plan externe.

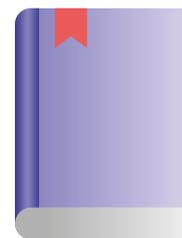
### Quelle(s) opportunité(s) soutiendriez-vous pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations (plusieurs réponses possibles)?

10%



Diversité mentionnée dans un texte de loi

48%



Diversité traitée dans des codes de bonne conduite

50%



Au niveau interne, la diversité reste la décision de la personne fondatrice (subsidièrement du conseil de fondation)

14%



Autre

## Sur le plan externe, mesures pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations

### Texte de loi

90% des personnes répondantes se prononcent en défaveur d'un texte de loi visant à promouvoir la diversité au sein des conseils de fondations. Parmi ces 90%, on note une légère différence entre les genres, puisque 47% des femmes sont en défaveur d'un texte de loi contre 53% pour les hommes.

Le plus grand pourcentage des personnes contre un texte de loi mentionnant la diversité a entre 50 et 59 ans (38%). En revanche, les personnes entre 40 et 49 ans y sont favorables (19,8%).

### Code de bonne conduite

La question divise, puisque 48% des personnes répondantes sont en faveur d'un code de bonne conduite ou d'une loi et 52%, contre. Les femmes sont plus favorables (60%) que les hommes, lesquels ne sont que 37% en faveur d'un code de bonne conduite.

On observe une légère tendance : plus les personnes répondantes sont jeunes, plus elles sont en faveur d'un code de bonne conduite. La majorité des personnes répondantes (71%) se prononçant en défaveur d'un code de bonne conduite a plus de 50 ans.

Si l'on fait un zoom sur la tranche d'âge 40-49 ans, la proportion des femmes est inversement proportionnelle à la réponse oui/non. Elles sont 67% à penser que la diversité doit être traitée dans un code de bonne conduite contre seulement 33% des hommes.

### Autre

Les personnes de plus de 50 ans ont fait le plus grand nombre de propositions, plus particulièrement dans la tranche d'âge 50-59 ans. Cette tranche d'âge n'est pas favorable à ce que la diversité reste la décision du fondateur ou de la fondatrice, ou du conseil de fondation.

Les commentaires montrent que la compréhension d'un organe diversifié est différente. Pour certaines personnes, la diversité est perçue dans la nationalité, et pour d'autres, dans le genre, etc.

## Trois approches envisageables pour un conseil plus diversifié

1. L'État peut prendre des mesures législatives pour promouvoir la diversité au sein des conseils de fondations. Comme mesure étatique, mentionnons l'introduction de règlements de transparence ou de quotas de genre, de race et de préférence sexuelle (*hard law*).
2. Les initiatives privées de fondations ou d'associations peuvent édicter des règles de bonne conduite (*soft law*).
3. Les fondations elles-mêmes peuvent inclure dans leurs statuts ou leurs directives des normes qui prévoient une certaine diversité.

À ce propos, il faut évoquer le recrutement de nouvelles et de nouveaux membres de conseils de fondations. Afin de gagner en diversité, le recrutement est primordial. En effet, l'un des principaux obstacles à la diversité des conseils est la tendance des membres à recruter des personnes dans leur propre réseau et à appliquer des critères spécifiques qui pourraient écarter d'autres candidates ou candidats potentiels.

Les mesures favorisant un conseil de fondation diversifié consistent à mettre en place de solides pratiques de gouvernance, par exemple en limitant la durée des mandats, en identifiant les compétences et les profils recherchés, puis en implantant une grille de compétences. On pourrait également faire appel à des experts et des expertes du secteur des fondations ou du recrutement.

## Sur le plan externe, quelles propositions soutiendriez-vous?

### Code de bonne conduite



#### Selon des personnes répondantes,

*« C'est le devoir du fondateur ou de la fondatrice de traiter le sujet de la diversité. Les trois mesures proposées dans le questionnaire ne contribuent pas à la diversité. »*

*« Il faut une introduction de quotas. »*

*« Il faut imposer un nombre minimum de membres provenant d'au moins deux continents différents. »*

À la suite des réflexions menées par les fondations et d'autres acteurs du secteur, ainsi que des publications sur le sujet, la question de la diversité a été intégrée dans l'édition du *Swiss Foundations Code 2021*, à la recommandation 6 :

*« Le conseil de fondation doit être composé de manière équilibrée. Le fondateur peut prescrire et préciser ce principe dans l'acte de fondation, mais, en l'absence d'une consigne expresse, la nature de cet équilibre découle de la situation : selon le but de la fondation et son domaine d'activité, l'équilibre peut concerner des critères aussi divers que l'âge, le sexe, le savoir-faire professionnel, l'appartenance linguistique, nationale ou régionale, les convictions philosophiques, le domicile, le champ d'activité professionnelle, l'expérience, etc. »<sup>14</sup>*

Le *Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise* statue, dans la recommandation 12 : « Le conseil d'administration veille à une diversité convenable de ses membres. »<sup>15</sup>

*« Le droit des fondations est un droit libéral, qui, sous réserve de quelques dispositions impératives, laisse une grande liberté à la fondation. Néanmoins, les notions récentes de corporate governance et de diversité sont devenues des sujets d'actualité qui touchent également les fondations, notamment les grandes. Ainsi, une certaine diversité au sein des conseils, des compétences variées et une implication de toutes et tous les membres permettent une bonne gestion de la fondation dans l'intérêt de ses bénéficiaires et de la réalisation de son but. »*

**Jean Pirrotta**, Directeur, Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance

<sup>14</sup> Aline Kratz-Ulmer, « Wirkungsvollere Stiftungstätigkeit mittels », *Foundation Diversity Management*, SZW/RSDA 2020, p. 164; Aline Kratz-Ulmer, Laetitia Gill, « Diversity in Swiss Foundation Boards », *EF 4/2021*, p. 219 ss.

<sup>15</sup> Économie Suisse, *Swiss code of best practice for corporate governance 2014*, p. 10.

« La diversité des profils humains est un phénomène qui caractérise la société de nos jours et qui se reflète également dans les entreprises. Pour tirer profit de la richesse apportée par la diversité, il est nécessaire d'appliquer une politique d'inclusion, sans quoi la diversité peut devenir une source de discrimination. C'est pourquoi le management de la diversité et l'inclusion doivent être ancrés dans la culture organisationnelle. Malgré les défis occasionnés par ce changement, les bénéfices de l'inclusion sont nombreux et se situent à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et sociétal. »

**Dre Klea Faniko**, chargée de projets, Service égalité & diversité, chargée de cours, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève

### Sur le plan interne, mesures pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations

Même si une plus grande diversité pouvait être obtenue par le biais de prescriptions gouvernementales ou privées, la nécessité de repenser la composition des conseils de fondations est évidente.

Les personnes répondantes ont suggéré que l'introduction de quotas pourrait apporter une certaine diversité du genre.

### Sur le plan interne, quelle(s) opportunité(s) soutiendriez-vous pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations (plusieurs réponses possibles)?

65%



Formation initiale des membres du conseil de fondation

21%



Choix d'une personne extérieure pour le recrutement de nouveaux membres

22%



Rémunération des membres du conseil de fondation

23%



Autre

## Rémunération des membres de conseils de fondations

Les personnes répondantes, quel que soit leur genre, sont d'accord sur le fait que la rémunération n'augmenterait pas la diversité dans les conseils (65 %).

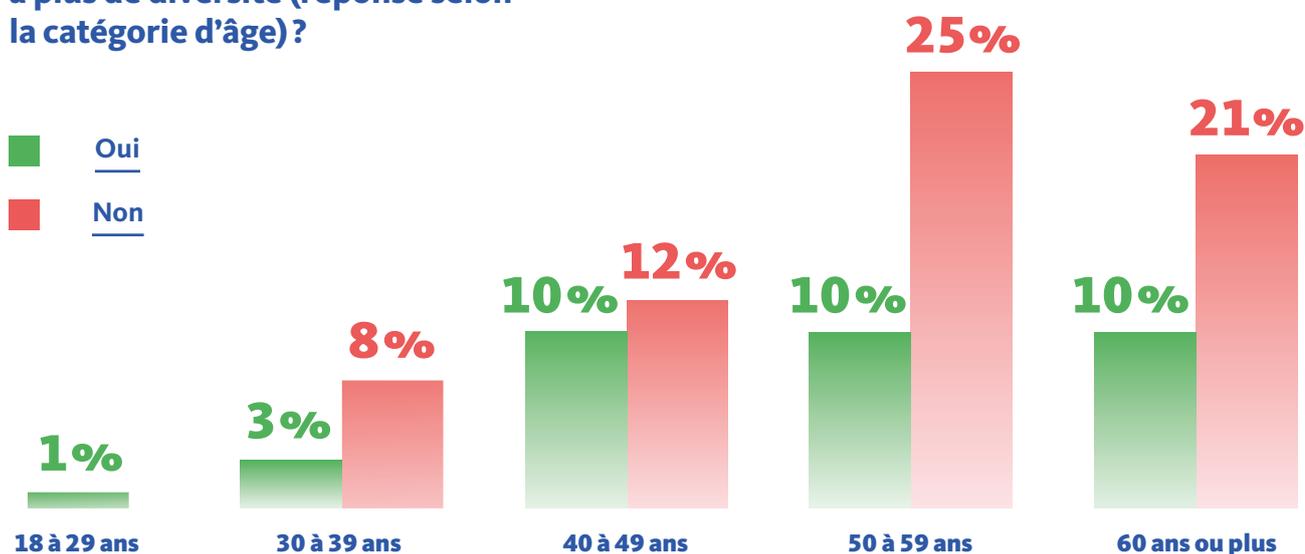
Cela étant, pour bénéficier d'exonérations fiscales selon la législation suisse actuelle, il n'est pas possible de rémunérer les membres des conseils de fondations (sous réserve de montants minimaux). En vue de favoriser la présence de membres plus jeunes, cette exigence devrait être revue. L'initiative parlementaire Luginbühl (14.470) a tenté de modifier cette règle, sans succès.

Le refus de la rémunération n'est pas seulement déterminant pour le secteur philanthropique en Suisse, mais il l'est aussi pour la professionnalisation souhaitée ainsi que pour le changement de génération à venir. Dans la doctrine, il est précisé que la rémunération des organes « de façon appropriée crée d'ailleurs une opportune incitation à ce que des personnes compétentes acceptent de consacrer le temps et les efforts nécessaires à une tâche qui peut être lourde et complexe, et de surcroît à endosser les responsabilités qui en découlent ».<sup>16</sup>

En fonction de l'âge, les opinions varient. Une tendance semble toutefois se dégager pour considérer que, avec l'augmentation de l'âge, la rémunération est plus importante pour apporter plus de diversité.

### La rémunération des membres du conseil de fondation contribuerait-elle à plus de diversité (réponse selon la catégorie d'âge)?

■ Oui  
■ Non



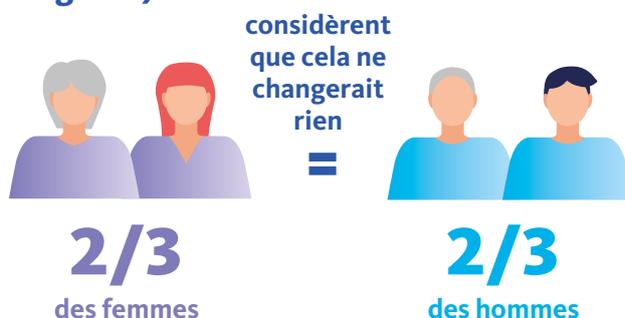
Est-ce l'expérience de vie ou la sagesse de l'âge qui incitent les personnes plus âgées à répondre de cette manière?

16 Henry Peter, Benoit Merkt, «Utilité publique et activité économique», *EF* 3/2019, p. 212 ss.

### Pensez-vous que la rémunération des membres du conseil de fondation contribuerait, outre le professionnalisme, à plus de diversité?



### La rémunération des membres du conseil de fondation contribuerait-elle à plus de diversité (réponse selon le genre)?



## Conseil de fondation diversifié et efficience d'une fondation

86% des personnes répondantes pensent que la diversité contribue à l'efficience des fondations, quels que soient le genre, l'âge ou la langue.

Parmi les personnes répondantes qui ne pensent pas que la diversité contribue à l'efficience (7%), les germanophones sont six fois plus nombreux que les francophones.

Aucun participant de moins de 40 ans n'a indiqué que la diversité ne contribuait pas à l'efficience de la fondation.

L'avantage de la diversité engendre une plus grande efficience, notamment qualitative. Il convient par conséquent de favoriser des mesures d'inclusion pour que chacune et chacun se sente encouragé à exprimer son point de vue, parfois contre le groupe.

D'une manière générale, diriez-vous qu'un conseil de fondation diversifié contribue à l'efficience d'une fondation ?



allemand



français



allemand



français



allemand



français

## Messages clés



Les hommes sont plus nombreux à considérer que leur conseil de fondation est diversifié.



Les francophones sont plus favorables à considérer la diversité comme facteur d'efficacité.



Les personnes répondantes de Suisse romande et alémanique considèrent très majoritairement que la diversité contribue à l'efficacité de leur fondation.



La majorité des personnes répondantes considèrent que c'est sur le plan interne de la fondation que doit être traité le sujet de la diversité du conseil de fondation.



La perception de la diversité dépend de l'environnement dans lequel nous vivons.



# Troisième partie

## Recommandations

## Sensibilisation et formation

- Sensibiliser les membres des conseils de fondations au sujet de la diversité et proposer une formation aux membres sur ce sujet, y compris sur les préjugés et les biais.
- Mettre en œuvre des règles et produire des outils internes pour promouvoir la diversité.
- Définir ce que recouvrent les termes « diversité » et « inclusion » pour sa propre fondation ; créer un règlement spécifique qui précise les principes de diversité retenus ; communiquer publiquement sur le sujet.
- Encourager une culture du respect qui permette à chaque membre de pouvoir exprimer librement son opinion et de prendre en compte les divergences de points de vue.

## Composition des conseils et profils des membres

- Lors du renouvellement des membres des conseils, recruter des candidats et candidates pour leurs compétences spécifiques en tenant compte de la complémentarité, dans la perspective des besoins du conseil et de l'ensemble de ses membres.
- Favoriser des profils de membres des conseils qui exercent un leadership authentique et inclusif.
- S'assurer de leur motivation pour la cause soutenue par la fondation, au-delà de leurs intérêts personnels.
- Introduire des limites d'âge afin de permettre un renouvellement progressif des conseils de fondations, ce qui contribuera naturellement à une certaine diversité.
- Prévoir des conseils de fondations formé de trois à sept personnes. Prendre en considération la taille et le profil de la fondation pour déterminer le nombre adéquat de membres.
- Prévoir des mandats de courte durée (p. ex. 3 ans).
- Le fondateur ou la fondatrice peut prévoir dans l'acte de fondation ou dans le règlement une limitation maximale de la durée du mandat (p. ex. 15 ans, c'est-à-dire une durée de 3 ans avec cinq renouvellements possibles) et une limite d'âge (p. ex. jusqu'à l'âge de 75 ans).
- Analyser de façon périodique la composition du conseil de fondation et de la direction, et se demander si des compétences complémentaires sont nécessaires. Celles-ci pourraient par exemple être intégrées grâce à la limitation de la durée des mandats et à l'élaboration de grilles de compétences.

## À l'externe

- Sensibiliser les notaires, avocats et avocates, ainsi que les autres conseillères et conseillers experts en fondations aux atouts d'un conseil de fondation plus diversifié.
- Prévoir l'autorisation légale d'introduire une rémunération pour les membres des conseils de fondations.
- Recenser et promouvoir les conseils de fondations diversifiés et inclusifs.
- Élargir aux réseaux sociaux les annonces de recrutement de membres de conseils de fondations.
- Dans la continuité de ce premier benchmark, réaliser un baromètre triennal de la diversité dans les conseils de fondations d'utilité publique en Suisse.



# Quatrième partie

**Conclusion  
et perspectives**

Les résultats de ce rapport sont intéressants, car jusque-là aucune enquête n'avait été réalisée auprès des membres de conseils de fondations d'utilité publique en Suisse.

Les réponses ainsi que les commentaires des personnes répondantes montrent que la diversité dans le monde des fondations suisses est un sujet fondamental et qui mérite d'être développé.

Les réponses obtenues et les discussions menées lors de cette enquête ont convaincu les auteures de ce rapport de la nécessité de repenser la composition des conseils de fondations. À l'heure actuelle, on ne peut pas prévoir que des mesures législatives seront prises dans le secteur des fondations suisses, d'autant que leurs dirigeants et dirigeantes ne souhaitent pas se faire imposer des contraintes externes. L'évolution des comportements et des mentalités doit aussi venir de l'interne. Plus que la seule diversité, c'est une culture d'ouverture qu'il faut encourager, car la culture est souvent le cœur du problème. En effet, le simple fait de former un conseil diversifié ne peut pas tout résoudre.

Pour obtenir une plus grande diversité en termes d'âge, de genre, de nationalité et d'expérience de vie, on pourrait songer soit à des solutions législatives, soit à des recommandations d'organisations faitières représentant les intérêts des fondations (codes de bonne conduite, statuts, règlements).

Alors qu'il est envisagé de créer un meilleur accès aux conseils des fondations d'utilité publique, il faut se confronter à des questions relatives à divers sujets : pratiques de recrutement, accessibilité des réunions, structure des réunions du conseil de fondation, évolution des rôles du conseil et gestion des conflits au sein du conseil de fondation, lesquels surviennent souvent lorsque des perspectives diverses participent aux échanges.

Compte tenu des exigences croissantes en termes de qualifications, de responsabilités et de temps, ainsi que de ressources humaines souvent limitées, la recherche de membres deviendra de plus en plus complexe pour les fondations et la formation de ces personnes sera essentielle. Cette difficulté risque de s'accroître alors que le nombre de fondations continue d'augmenter. En bref, la diversité des conseils de fondations ne se fera pas sans difficulté.

Il est important de repenser les conseils de fondations en vue d'une plus grande innovation, d'une plus grande créativité et d'un plus grand impact sur la communauté.

L'expérience vécue par les fondations de même que les recherches académiques, certes encore peu nombreuses, démontrent que la diversité – lorsqu'elle s'accompagne d'inclusion – apporte une dynamique de groupe positive et une intelligence collective qui, associées, favorisent une plus grande efficacité.

En effet, la somme des intelligences de membres différents, avec des niveaux de savoir distincts et des compétences spécifiques à chacun et chacune, favorise la réussite d'un projet commun. Cela aboutit non seulement à l'avancée de la réflexion collective, mais aussi à une intelligence globale plus riche, plus dense, démultipliée et qui peut profiter à tous et à tout le groupe.<sup>17</sup>

17 Daniel Goleman, « *Emotional Intelligence and Focus* », 2015, *Harvard Business Review*, <https://bit.ly/3yoQr1A>

*« Je crois fortement à la dynamique de groupe en général, et en particulier à l'apport dans ce contexte de la diversité des compétences, des cultures et des sensibilités. Les différents âges et genres sont complémentaires et leur pluralité enrichit donc la qualité et la pertinence des visions et des décisions. Il est dès lors essentiel de promouvoir la diversité dans la gouvernance des organisations philanthropiques ».*

**Professeur Henry Peter**, Directeur,  
Centre en philanthropie, Université de Genève

*« Bravo au GCP d'avoir exploré ce sujet d'importance critique qu'est la diversité dans la gouvernance des fondations. S'il est encourageant de voir que 90 % des personnes répondantes reconnaissent la valeur de la diversité dans les conseils de fondations, il est clair que nous devons tous en faire plus pour nous assurer que nos propres structures de gouvernance reflètent l'engagement profond envers la diversité et l'inclusion que nous démontrons dans notre octroi de subventions. J'espère que ce rapport servira d'appel à l'action à chacun et chacune d'entre nous, afin d'accroître nos propres ambitions d'intégrer de nouvelles voix et des personnes ayant une expérience de vie dans nos conseils de fondations ».*

**Leslie A. Johnston**, CEO, Laudes Foundation <sup>18</sup>

<sup>18</sup> « Bravo to GCP for exploring the critically important topic of diversity in foundations' governance. While it's encouraging to see 90% of respondents recognising the value of diversity in boards, it's clear that we all need to do more to ensure that our own governance structures reflect the deep commitment to diversity and inclusion that we demonstrate in our grantmaking. I hope that this report serves as a call to action to all of us in raising our own ambitions to bring in new voices and those with lived experience into our boards. »

# Annexe

## Questionnaire « La diversité dans les conseils de fondations reconnues d'utilité publique en Suisse »

### Profil de la personne répondante

#### 1. Quel est votre genre ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Féminin
- Masculin
- Autre

#### 2. Quelle est votre tranche d'âge ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 18-29 ans
- 30-39 ans
- 40-49 ans
- 50-59 ans
- 60 ans ou plus

#### 3. Quel est votre niveau de qualification ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Aucune étude
- Post obligatoire
- Apprentissage
- Haute école spécialisée
- Université
- Autre

### Profil de la fondation

#### 4. Quel est le type de fondation concernée ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Fondation philanthropique (donatrice)
- Fondation opérationnelle (recherche de fonds)
- Fondation mixte (donatrice et opérationnelle)

#### 5. Où se trouve le champ d'activité de la fondation ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Seulement en Suisse
- En Suisse, en Europe et dans d'autres continents

#### 6. Sur quel(s) continents ?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Europe
- Afrique
- Amérique
- Asie
- Océanie

#### 7. Combien de membres compte le conseil de fondation ?

Indiquez un nombre : \_\_\_\_

**8. Quelle est la répartition du genre des membres du conseil de fondation ?**

- Femmes  
 Hommes  
 Autres

**9. Quelle est la répartition par tranche d'âge des membres du conseil de fondation ?**

- de 18 à 29 ans  
 de 30 à 39 ans  
 de 40 à 49 ans  
 de 50 à 59 ans  
 de 60 ans et plus

**10. Quelle est la répartition de nationalités au sein du conseil de fondation par zone géographique ?**

- Nombre de membres ayant la nationalité suisse  
 Nombre de membres ayant la nationalité d'un pays européen  
 Nombre de membres ayant la nationalité d'un pays africain  
 Nombre de membres ayant une nationalité d'un pays américain (Nord/ Sud)  
 Nombre de membres ayant une nationalité d'un pays asiatique  
 Nombre de membres ayant une nationalité autre

**11. Selon les statuts de la fondation, existe-t-il des limites d'âge pour les membres du conseil de fondation ?**

- Oui  
 Non

Si oui, quelle est la limite d'âge mentionnée dans les statuts ?

**12. Combien de membres de la famille du fondateur le conseil de fondation compte-t-il ?**

Indiquez un nombre: \_\_\_\_

**13. Selon les statuts de la fondation, le mandat des membres du conseil de fondation peut-il être renouvelé ?**

- Mandat non renouvelable  
 Mandat renouvelable  
 Mandat renouvelable une fois

**14. Les membres du conseil de fondation sont élus pour une durée :**

- Indéterminée  
 Déterminée

Lorsque les membres sont élus pour une durée déterminée, quelle est la durée du mandat des membres du conseil ? (Nombre d'années).

Quel est le nombre de renouvellements possibles ? (Nombre de renouvellements possibles et non le nombre de mandats).

**15. Selon les statuts de la fondation, des représentants des bénéficiaires sont-ils prévus au sein du conseil de fondation ?**

- Oui  
 Non

Si oui, combien ?

## Diversité

**16. Considérez-vous que votre conseil de fondation est diversifié ?**

- Oui  
 Non  
 Sans opinion

**17. Dans le cas de votre conseil de fondation, diriez-vous que la diversité est un avantage ?**

- Oui  
 Non  
 Sans opinion

**18. La diversité au sein des conseils de fondations est-elle un sujet qui devrait être plus souvent abordé dans le secteur des fondations à l'avenir ?**

- Oui
- Non

Si la réponse est non, pour quelle(s) raison(s) ?  
(Plusieurs réponses possibles)

- La question est suffisamment traitée
- La question est trop clivante
- La question n'a que peu d'intérêt
- Autre (préciser)

**19. Au niveau externe, quelle(s) opportunité(s) soutiendriez-vous pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations ? (Plusieurs réponses possibles)**

- Que la diversité soit mentionnée dans un texte de loi
- Que la diversité soit traitée dans des codes de bonne conduite
- Que le choix de la diversité au sein des conseils de fondations reste la décision du fondateur et subsidiairement, le choix du conseil de fondation
- Autre (préciser)

**20. Au niveau interne, quelle(s) opportunité(s) soutiendriez-vous pour intégrer plus de diversité dans les conseils de fondations ? (Plusieurs réponses possibles)**

- La formation des membres du conseil de fondation
- Choisir une personne extérieure pour le recrutement de nouveaux membres
- La rémunération des membres du conseil de fondation
- Autre (préciser)

**21. Pensez-vous que la rémunération des membres du conseil de fondation contribuerait, outre le professionnalisme, à plus de diversité ?**

- Oui
- Non

**22. D'une manière générale, diriez-vous qu'un conseil de fondation diversifié contribue à l'efficacité d'une fondation ?**

- Pas d'accord
- D'accord
- Sans opinion





UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE

CENTRE EN PHILANTHROPIE