

NPOdcast No 6 : Diversité au sein du conseil de fondation

Tout le monde parle de diversité. Mais qu'en est-il de la diversité dans les conseils de fondation suisses ? Pour répondre à cette question, **Sebastian Rieger**, avocat et directeur adjoint de proFonds, a invité **Aline Kratz-Ulmer** à un entretien. Elle est l'une des meilleures expertes dans ce domaine et coéditrice de l'étude « Diversité et conseil de fondation d'utilité publique en Suisse ». Dans la première partie de notre NPOdcast sur la diversité, nous avons découvert ce que signifie la diversité au sein du conseil de fondation, pourquoi la diversité au sein du conseil de fondation est si importante et à quel point les conseils de fondation suisses sont effectivement déjà diversifiés aujourd'hui.

Dans la deuxième partie de notre NPOdcast sur la diversité, nous discutons de différentes mesures concrètes qu'un conseil de fondation peut prendre pour devenir plus diversifié.

Comme toujours, les informations utiles et les recommandations d'action de nos experts sont complétées par des expériences personnelles et des exemples tirés de la pratique.

Transcription du podcast

Sebastian Rieger = SRI

Dr. Aline Kratz-Ulmer = AKU

SRI : Bienvenue, Mesdames et Messieurs, à la 6e édition de notre NPOdcast, le podcast de proFonds - Association faîtière des fondations d'utilité publique de Suisse. Je m'appelle Sebastian Rieger, je suis avocat à Bâle et directeur adjoint de proFonds. Nous faisons aujourd'hui la deuxième partie sur le thème de la diversité et je suis heureux qu'Aline Kratz Ulmer soit toujours avec nous. Elle est avocate à Zurich et Academic Fellow à l'Université de Genève avec pour axes de recherche la gouvernance, la diversité et la numérisation et je suis très heureux qu'avec Aline, nous ayons parmi nous quelqu'un de très compétent, qui a collaboré à des études importantes et très remarquées, dont l'une a été menée en collaboration avec Laetitia Gill. Après avoir constaté dans la première partie que la situation n'est très réjouissante, il s'agit maintenant, dans la deuxième partie, de savoir ce que nous pouvons faire, ce que nous pouvons transmettre à nos membres et à nos auditeurs et auditrices. Comment peut-on mettre en œuvre ce mot-clé qu'est la diversité ? Aline, je suis contente que tu sois encore là.

AKU : Oui, merci beaucoup, Sebastian, pour votre gentille invitation et tes nombreux compliments. Je ne peux que rester ici, car je ne vais certainement pas m'enfuir. Nous pouvons aussi faire une troisième partie. Non, je plaisante, il

s'agit maintenant de savoir comment mettre en œuvre la diversité au sein du conseil de fondation, une fois qu'on l'y a mise. Car il ne s'agit pas seulement de mettre en place ou de constituer un conseil de fondation diversifié, mais aussi de vivre cette diversité de manière utile et de l'utiliser pour atteindre les objectifs de la fondation. Dans ce contexte, le président du conseil de fondation joue bien sûr un rôle très important. Il s'agit de donner aux membres du conseil de fondation l'occasion de s'impliquer, de faire valoir leurs connaissances et leurs expériences avec un autre conseil de fondation lors de décisions importantes du conseil de fondation. A la fin de la journée, il s'agit de la dynamique de groupe que la diversité engendre. La diversité doit influencer un groupe dans le bon sens. Il faut donc une bonne dynamique de groupe et le président du conseil de fondation joue un rôle important à cet égard.

SRI : Tu viens de le mentionner et je trouve que c'est un aspect important. C'est fondamentalement un défi que l'on rencontre dans les comités, indépendamment de leur homogénéité ou de leur hétérogénéité. Comment travaille-t-on ensemble en tant que groupe, quelles sont les idées et comment communique-t-on. C'est bien sûr aussi un défi de mon point de vue, car plus un comité est diversifié, plus on y trouve de caractéristiques de groupement différentes, plus on reçoit d'inputs et plus le défi de la communication est grand. Tu as dit que le président du conseil de fondation avait un certain rôle à jouer en tant que directeur et primus inter pares. On peut maintenant dire que c'est un défi qu'on ne doit pas forcément s'imposer. Si je fais partie d'un conseil de fondation avec mes trois amis, que je connais déjà du club d'échecs ou du club de football et avec lesquels je m'entends déjà super bien, la vie serait quand même beaucoup plus simple pour moi en tant que président du conseil de fondation. Alors pourquoi le thème de la diversité est-il important pour un conseil de fondation et pour une organisation d'utilité publique ?

AKU : Oui, c'est un point très important que tu as évoqué. Si on constitue un conseil de fondation avec ses trois amis, cela peut aussi être efficace et bon dans certaines circonstances, par exemple dans une situation de crise. Cela a déjà fait ses preuves, par exemple à l'époque du virus Covid. Il est logique que les conseils de fondation homogènes puissent être très utiles dans ce cas, car il faut pouvoir réagir rapidement, agir rapidement et définir une stratégie, et dans de telles situations, une pensée homogène est bien sûr utile. Mais il n'y a pas que des situations de crise et je suis en faveur de diverses compositions de conseils de fondation. C'est pourquoi il est important que, comme tu le dis, le président du conseil de fondation donne par exemple le même temps de parole à ces différents acteurs et que l'on donne à chacun sa place. Les mesures intégratives, donc l'inclusion et les mesures inclusives sont également très importantes et doivent être mentionnées. Il faut les définir au début. Si nous avons des amis du club d'échecs ou du club de football au sein du conseil de fondation, cela peut faciliter certaines choses, mais il s'agit là aussi de définir les rôles de ces trois personnes et peut-être de les compléter par d'autres acteurs.

SRI : Je pense que c'est un aspect important que tu as mentionné. En raison des circonstances, il existe certaines hiérarchies naturelles dans les comités. Par exemple, le plus âgé, qui est là depuis longtemps et qui fait son troisième mandat, a naturellement plus de routine et a probablement aussi une autre importance que, par exemple, une jeune femme qui vient d'arriver. Si la

réunion du conseil de fondation se déroule par exemple en allemand ou en suisse-allemand, qui sont des langues étrangères pour quelqu'un, et qu'il y a peut-être des barrières linguistiques parce qu'il a un autre contexte culturel, il aura peut-être plus de mal à s'exprimer et aura tendance à moins parler. Je pense donc qu'il est important d'être conscient que ces particularités jouent aussi un rôle dans la mesure où les gens peuvent et veulent s'impliquer. Cela influence ensuite l'ampleur de l'apport. Mais peut-être que ce que disent ces dames issues d'un milieu culturel étranger serait beaucoup plus important que ce qu'a à dire le monsieur âgé qui siège depuis des décennies dans un conseil de fondation. Mais je pense que c'est justement là qu'il est important que le président du conseil de fondation, comme tu l'as dit à juste titre, accorde ce temps aux gens et leur donne cet espace pour qu'ils puissent s'épanouir, même pour ceux qui peuvent apporter divers inputs. Une chose qui me vient automatiquement à l'esprit ou un thème que l'on lit régulièrement et qui est également un grand thème pour nous, proFonds, en tant qu'association et pour nos membres, et dont j'aimerais parler avec toi, c'est la question de la résilience, c'est-à-dire de la capacité de résistance. On dit qu'un conseil de fondation diversifié est nettement plus résilient ou plus résistant dans des situations exceptionnelles. Tu viens de citer l'exemple de la pandémie de coronavirus. Tu as dit qu'un conseil de fondation homogène pouvait en fait être un avantage, car on parvient rapidement et facilement à des solutions. Nous l'avons vu dans les pays où le système démocratique est très développé, les décisions sont beaucoup plus longues à prendre et il est parfois beaucoup plus difficile de réagir aux problèmes, car il faut recueillir toutes les opinions politiques. Dans les pays où la structure était plus autocratique, ces décisions ont été prises beaucoup plus rapidement et les mesures ont également été prises plus rapidement. D'après l'étude que tu as réalisée avec Laetitia Gill pour l'Université de Genève, as-tu l'impression qu'un conseil de fondation diversifié favorise la résilience ou au contraire l'entrave ?

AKU : C'est une question très intéressante et je ne peux pas y répondre par oui ou par non. Je pense que cela dépend beaucoup de la fondation et de sa direction. Le président joue aussi un rôle important. Car il s'agira pour le président du conseil de fondation de donner aux différents membres du conseil de fondation leur temps de parole et de leur donner ainsi la possibilité de montrer leur implication dans cet organe. Ce qui parle aussi clairement en faveur de la promotion de la diversité et rend ainsi un conseil de fondation plus robuste, c'est bien sûr le fait que la prise de décision soit mieux couverte. Différents aspects seront discutés lorsque l'on analysera un problème. En ce qui concerne l'aspect de la gouvernance, différentes perspectives sont prises en compte, si l'on a un conseil de fondation qui mélange les âges, il aura plus d'opinions spécifiques à l'âge. Cela favorise aussi la gouvernance dans le sens où une décision est plus transparente. On l'a analysé sous différents aspects. Dans ce sens, un conseil de fondation composé de personnes différentes serait clairement plus transparent et plus robuste en cas de questions. On sait par exemple aussi comment l'argent a été dépensé, on le présente clairement, c'est donc transparent. On en a également discuté avec différents membres du conseil de fondation. On peut donc dire que cela renforce la force d'un conseil de fondation.

SRI : Cela correspond bien sûr à mon opinion et je trouve cela passionnant. Aline est aussi avocate comme moi et à chaque fois qu'on pose une question à un avocat, la réponse est "ça dépend", et c'est ce qui s'est passé dans ce cas aussi. C'est vrai, il y a toujours une certaine justesse dans cette réponse. Je pense que ce qu'il faut garder à l'esprit, si je reprends l'analogie avec la pandémie et la prise de décision à cette époque, c'est qu'une des grandes critiques à l'encontre de l'approche adoptée ici en Suisse, par exemple, était que l'on n'a toujours tenu compte que des aspects virologiques et médicaux. Les aspects psychologiques et sociaux ainsi que les aspects économiques ont été relégués au second plan. Dans les comités d'experts du Conseil fédéral, les représentants de la psychologie et des chercheurs n'étaient guère représentés. C'est un point très critique, car on en ressent encore les effets à long terme. On sent qu'il y a eu un impact sur les gens, sur les relations, sur la famille, sur les facteurs économiques en général, sur des secteurs entiers. Le secteur d'utilité publique n'a pas été épargné non plus et je pense que c'est là que l'on voit que si l'on avait établi une diversité, c'est-à-dire non pas en fonction du sexe ou de l'âge, mais surtout en fonction des compétences professionnelles, nous aurions peut-être eu une autre perspective et nous aurions pu réagir un peu différemment dans cette situation. Je pense ou j'espère que lors de la prochaine pandémie, et j'espère ne pas la vivre, cela sera mis en œuvre de cette manière ou que ce sera un thème qui nous occupera. J'ai aussi l'impression qu'un comité diversifié qui prend en compte et évalue différents aspects lors de la prise de décision et qui confronte peut-être aussi les membres du comité à d'autres opinions ou à d'autres points de vue, c'est une plus-value à la fin de la journée, même si cela rend peut-être le processus plus lourd ou si cela fait peut-être même naître un conflit dans certaines circonstances.

AKU : Oui, c'est certainement un point très important. Tu abordes le problème de la pandémie, et oui, j'espère aussi que cela ne se reproduira pas. Mais simplement pour se décharger un peu, il est bien sûr très facile de parler de diversité, mais il est plus difficile de la mettre en œuvre et surtout de la vivre. D'une part, nous parlons du Covid et de ces comités, mais à l'époque, il y avait une urgence. Il faut du temps pour que les gens puissent utiliser les facteurs de diversité ou le positivisme de la diversité. A la fin de la journée, le plus gros problème est de trouver ces personnes et de les faire sortir immédiatement du chapeau. Ce n'est souvent pas si simple et c'est pourquoi, si nous revenons maintenant à nos fondations, il est important que lorsque l'on parle de diversité, on dise que la gestion de la diversité est maintenant une stratégie que nous voulons mener et que nous devons donc établir un plan stratégique. Peut-être faut-il alors examiner la durée des mandats des différents membres du conseil de fondation et se dire que nous passons maintenant à une nouvelle génération. Comment allons-nous planifier la succession ? Ensuite, en se basant sur le but de la fondation, on pourrait peut-être l'analyser comme une recette et dire que c'est la diversité dont nous avons besoin, qu'il n'y a peut-être pas forcément besoin d'une diversité d'âge, mais plutôt d'une diversité de langues ou d'une diversité plus artisanale. Par exemple, les personnes âgées pourraient être plus demandées si l'on prenait une fondation qui soutient ou promeut des machines à vapeur ou d'anciennes locomotives. Dans ce cas, il est utile d'avoir quelqu'un qui a travaillé dans ce domaine il y a de nombreuses années.

SRI : Ce qui m'amène directement au point suivant. Exactement ce que tu as mentionné. Que peuvent faire les organisations pour vraiment mettre en œuvre cette idée peut-être en partie utopique d'une diversité et l'implémenter dans la vie quotidienne. Car à la fin, comme tu viens de le dire, il faut que cela fonctionne. Cela signifie que je peux bien sûr écrire sur une feuille de papier que j'aimerais que ce soit ainsi, mais si je ne trouve pas ces personnes et si je ne peux pas les recruter, cela ne sert à rien. Alors qu'est-ce que je peux faire concrètement comme conseil pratique pour le taux de fondation, pour arriver à un conseil de fondation diversifié souhaité et pour trouver ces personnes.

AKU : Oui, il y a bien sûr différentes méthodes. On fait la différence entre les méthodes de création d'une fondation. On discute alors avec la fondation et on découvre par exemple comment doit se présenter la composition du conseil de fondation. On peut par exemple se référer au SwissFoundation Code ou à des études universitaires, la nôtre par exemple, qui prouve que des conseils de fondation composés de manière diversifiée favorisent également la réalisation des objectifs d'une fondation. Ensuite, on pourrait l'intégrer dans les statuts, par exemple en disant "le conseil de fondation se prononce en faveur d'un conseil de fondation composé de manière diversifiée" ou simplement en ajoutant une clause de ce type, c'était juste un exemple. Il faut bien sûr le formuler en conséquence au bon endroit. Une autre possibilité, si cela n'est pas encore prévu, est d'intégrer une composition diversifiée du conseil de fondation dans les directives ou le règlement. Une autre possibilité, que l'on utilise désormais plus souvent dans la pratique, est par exemple d'analyser certaines décisions du conseil de fondation en tant que "suivi" pour un conseil de fondation qui intègre certains facteurs, c'est-à-dire certaines dimensions de la diversité. On est parfois allé jusqu'à dire qu'on faisait un "follow up" de la réunion du conseil de fondation et qu'on regardait combien de temps les personnes concernées avaient parlé, ce qu'elles avaient dit et comment elles avaient intégré le critère de la diversité dans la conversation. Un dernier point est bien sûr que l'on analyse toute la stratégie, j'en reviens à cette stratégie de la diversité, de manière un peu plus précise et que l'on y consacre un peu plus de temps.

SRI : En complément, ce que nous avons remarqué chez proFonds, où nous nous sommes également un peu orientés dans cette direction au niveau des services pour les membres, c'est le recrutement. La question a été de savoir où trouver ces personnes et comment les trouver. Cela signifie donc que l'on demande de plus en plus fort, et à mon avis à juste titre, que ces mandats au sein des conseils de fondation ne soient pas attribués en sous-main au voisin ou au beau-frère, mais qu'un processus de candidature soit réellement mis en place à l'aide d'un profil de poste, où l'on réfléchit auparavant précisément à ce dont nous avons besoin et quelle personne nous recherchons. Et qu'est-ce qui nous manque selon ces critères, qui sont peut-être définis de manière réglementaire ou peut-être simplement selon un besoin qui s'est cristallisé au fil du temps. Ensuite, il faut définir un profil de poste clair et chercher en conséquence. On peut le faire sur des portails d'emploi normaux, sur des sites web comme ProFonds ou sur le site web de profil "Stiftungsratmandat.com", etc. Je pense donc que ce sont des outils que l'on devrait vraiment utiliser, mais la condition pour que cela fonctionne est que l'on s'y soit bien préparé au préalable. Je pense que c'est le message à faire passer aux membres du

conseil de fondation qui nous écoutent. Il faut être conscient qu'il s'agit d'un sujet important et se demander où nous voulons aller ou de quoi nous avons besoin. Je pense aussi que c'est un aspect important que tu as mentionné. Il doit toujours y avoir une direction par rapport au but de la fondation, c'est-à-dire que le recrutement doit toujours être orienté vers ce but. Une diversité qui devient une fin en soi n'est jamais utile et ne renforcera jamais le conseil de fondation en tant qu'organe. Pour finir, Aline, quel est ton souhait pour l'avenir dans le secteur de l'utilité publique, que souhaiterais-tu que le secteur de l'utilité publique fasse sous le mot d'ordre de la diversité ?

AKU : Oui, alors tout d'abord, un dernier point sur la diversité au sein des fondations. Un point que nous n'avons pas encore mentionné est que la diversité doit aussi jouer un rôle lors de la mise en œuvre du but de fondation, et c'est aussi quelque chose que je souhaite pour l'avenir. Ce qui concerne la composition des conseils de fondation d'une manière diversifiée, c'est un sujet dont on parle déjà, mais qu'en est-il de la thématique de la diversité chez les bénéficiaires des prestations des fondations ? Par exemple, dans le cas d'une fondation qui promeut des événements culturels, on dit que l'on veut rendre une manifestation culturelle accessible aux personnes handicapées. Je parle ici par exemple de représentations d'opéra sous-titrées, afin que les personnes handicapées puissent également participer à une manifestation. On peut assister à une représentation d'opéra, on peut voir un décor, on ne l'entend peut-être pas auditivement, mais on peut le lire. C'est exactement la même chose pour l'accessibilité des musées en fauteuil roulant ou pour les prix des événements culturels. Mon souhait pour l'avenir est donc très clair : que la diversité soit utilisée de manière utile, qu'elle soit encouragée en s'appuyant sur l'objectif de la fondation, que le fondateur et l'objectif soient proches de l'interprétation de la diversité et que la diversité soit également utilisée en particulier dans la réalisation des objectifs de la fondation. Que l'on utilise la diversité à différents niveaux.

SRI : Oui, je ne pense pas que nous puissions trouver une meilleure conclusion. Je te remercie chaleureusement, Aline, pour le temps que tu nous as consacré et pour tes explications passionnantes. Nous avons fait référence de différentes manières à ton étude avec Laetitia Gill et nous faisons un lien dans les Show Notes, vous pouvez alors y accéder, tout est disponible gratuitement, alors formez-vous. Encore une fois, Aline, merci beaucoup d'être venue chez nous à Bâle ! Je suis contente que les gens aient été gentils avec toi et j'espère que tu reviendras. A la prochaine fois, et merci à vous, Mesdames et Messieurs, de nous avoir écouté.

AKU : Merci beaucoup, Sebastian.

Avec le NPOdcast de proFonds, nous souhaitons offrir à nos membres la possibilité de s'informer et de se tenir *au courant* par un autre canal. Dans une série décontractée d'entretiens avec des acteurs du secteur des fondations et des organisations d'utilité publique, nous abordons des thèmes qui préoccupent le secteur. Nous voyons dans ce format une chance d'établir un lien plus étroit avec le travail quotidien des fondations, notamment en ce qui concerne les thèmes juri-

diques et fiscaux, qui sont généralement plutôt secs et complexes. Dans le NPO-dcast de proFonds, il ne s'agit pas seulement de questions juridiques et fiscales, mais de tous les sujets qui intéressent.

Nos membres sont cordialement invités à nous faire part de ce qui les préoccupe, afin que nous puissions également inclure ces sujets dans la série de podcasts.

proFonds, Association faitière des fondations d'utilité publique de Suisse

Tél. 061 272 10 80

info@proFonds.org

www.proFonds.org

En tant qu'association faitière, proFonds remplit des tâches importantes en faveur des fondations et du secteur de l'utilité publique dans son ensemble. Il s'agit de maintenir et de développer des conditions cadres favorables à l'épanouissement optimal des fondations et autres organisations d'utilité publique en Suisse. Outre son engagement dans le domaine de la défense des intérêts, **proFonds propose à ses membres une large palette de services** et encourage ainsi la mise en réseau, l'échange de connaissances et d'expériences ainsi que la professionnalisation au sein du secteur des fondations et de l'utilité publique.