

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 co-éditrice de l'étude [« Diversité et conseil de fondation d'utilité publique en Suisse »](#). Dans le premier épisode de notre NPOdcast sur la diversité, nous découvrons 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 divers aujourd'hui.

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 NPOcast, un podcast de proFonds - l'association faîtière des fondations d'utilité publique de Suisse. Je m'appelle Sebastian Rieger, je suis avocat à Bâle et directeur adjoint de proFonds. L'émission d'aujourd'hui sera consacrée au thème de la diversité et je suis très heureux de la présence d'Aline Kratz Ulmer. Aline travaille à Zurich et a publié, en collaboration avec l'Université de Genève, une étude passionnante sur le thème de la diversité. Je suis très heureux, bienvenue dans mon podcast.

AKU : Bonjour Sebastian, je suis également très heureux d'être ici pour discuter de la diversité dans les conseils de fondation.

SRI : La question la plus importante d'abord, comment vas-tu ?

AKU : Je vais bien, merci. Je suis arrivée dans la ville ensoleillée de Bâle, les gens sont très gentils, ils m'ont tous montré le chemin et j'ai pu constater à quel point Bâle est une ville diverse, je me sens donc très bien ici.

SRI : Super, je suis très étonnée, après nos mauvais résultats en ligue de football et ton dialecte zurichois assez prononcé, qu'ils aient quand même été gentils, mais cela me fait bien sûr extrêmement plaisir. La première question qui me préoccupe, Aline, et je pense que c'est la plus importante, c'est quoi la diversité, qu'est-ce qu'on entend par là ?

- AKU : En théorie et en science, on parle de diversité en se basant sur cinq dimensions fondamentales : l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, la constitution psychique et la constitution physique. Mais si l'on veut définir la diversité, on peut l'interpréter de manière plus large, et je suis d'avis que l'on ne peut pas limiter la diversité à ces cinq dimensions, mais qu'il faut l'envisager de manière plus large et que cela inclut par exemple : la compétence professionnelle, les origines culturelles, les origines linguistiques et bien d'autres déclinaisons de ce terme. Il ne faut surtout pas limiter la diversité à une seule dimension, comme on le fait souvent. La plus célèbre d'entre elles est bien sûr la "diversité de genre", mais elle est trop limitée pour toute cette thématique. Il faut l'envisager de manière plus large.
- SRI : Donc, si j'ai bien compris, la diversité est en principe la coupe transversale de notre société très hétérogène, qui comprend toutes les manifestations, différents modes et projets de vie, etc. C'est ce qu'on entend par diversité au sens large.
- AKU : Précisément. La diversité est la multiplicité de notre société. Elle se compose précisément de ces différents aspects que chacun apporte avec lui. C'est un facteur nécessaire pour renforcer et optimiser un groupe, et c'est justement ce que l'on obtient d'un comité composé de personnes différentes, à savoir que l'on utilise les qualités propres de chaque joueur et que l'on ne met pas en avant les différences en disant que celles-ci sont un inconvénient. Non, les différences sont précisément l'avantage d'un comité.
- SRI : Cela m'amène directement à la question suivante. Tu l'as dit, la diversité dans un comité est un avantage et un aspect important. Quelle est la diversité du secteur associatif en Suisse ?
- AKU : Le secteur de l'utilité publique, si l'on considère le but des différentes fondations, est très riche et très diversifié. Mais si l'on regarde de plus près la composition des différents taux de fondations, je peux aussi me référer à l'étude que j'ai réalisée avec Laetitia Gill pour le Centre en Philanthropie à l'Université de Genève. En 2020, nous avons mené une enquête auprès de fondations de Suisse alémanique et de Suisse romande. Deux cents fondations y ont participé et il en est ressorti, par exemple, que 75% de tous les membres du conseil de fondation ont plus de 50 ans et que 79% sont suisses, que seuls 5% de toutes les personnes interrogées ont moins de 40 ans et que 89% des conseils de fondation n'ont pas de limite d'âge. On voit donc qu'il y a certaines tendances qui définissent la composition des conseils de fondation et on peut donc dire qu'il y a peut-être moins de diversité en termes d'âge, de nationalité et de genre.
- SRI : Oui, c'est très intéressant. J'ai également lu l'étude et il était intéressant de voir que l'étude a été ventilée selon de très nombreux critères différents. Dans d'autres études ou statistiques, cela a été considéré avec moins de discernement. On a surtout discuté de la proportion de femmes dans les conseils de fondation ou, dans certaines circonstances, de la nationalité, sachant que dans les quelques conseils de fondation internationaux, beaucoup d'Allemands et de Français sont représentés, donc l'environnement direct. Nous ne représentons pas la pluralité de notre société en termes d'origine. L'accent est mis sur le sexe et l'âge, c'est quelque chose que je constate régulièrement à mon âge. Parmi les juristes et les membres des conseils de fondation, je fais en-

core partie des plus jeunes, ce qui me plaît beaucoup. D'autres ne le confirmeraient sans doute pas ainsi. Mais y a-t-il d'autres critères dont tu trouves qu'ils ne sont pas suffisamment pris en compte dans le débat ? En dehors de l'âge et du sexe, où trouves-tu que l'on devrait tenir compte beaucoup plus qu'on ne le fait aujourd'hui dans un secteur qui se consacre à l'utilité publique, qui se consacre en fait à la société dans son ensemble ?

AKU : Bien sûr, l'âge et le sexe sont les dimensions les plus populaires. Ce sont celles dont on parle le plus. C'est parfois presque un peu exagéré, au point qu'on n'a plus envie de parler de diversité, parce qu'on a l'impression d'en avoir assez entendu sur l'âge et le sexe. La conception de la diversité est également intéressante, car elle est différente pour chacun d'entre nous. On peut dire que maintenant c'est populaire, on parle de l'homme et de l'âge, et dans l'étude nous voulions montrer qu'il y a encore beaucoup d'autres déclinaisons. Personnellement, je dis que la diversité doit être analysée sur la base d'un but de fondation et de ce qu'il est, peut-être que mon bagage juridique ressort aussi un peu ici. La composition de cet organe doit donc être adaptée en conséquence. Par exemple, une fondation qui soutient de jeunes danseurs, l'âge est peut-être moins important. Mais il se peut même qu'il soit avantageux d'avoir des personnes plus âgées au sein du conseil de fondation, qui ont de l'expérience et qui sont peut-être elles-mêmes d'anciens danseurs. Ils sauront alors quelle est la formation, quel est le matériel, quelle est l'école, tout ce qu'il faut chercher et, en se basant justement sur cet exemple, on peut dire qu'il faut avoir une compétence professionnelle. Peut-être un ancien danseur. Il faut peut-être avoir des personnes de différentes nationalités. Le sexe et la langue joueront certainement aussi un rôle. Peut-être aussi quelqu'un d'un autre milieu sociologique, et là encore, cela joue un rôle si le but est uniquement en Suisse ou si l'on encourage par exemple des danseurs de plusieurs pays, l'élément de la nationalité jouerait alors à nouveau un rôle. Je veux dire par là que le but est de rendre le tout un peu plus concret et que l'on remarque que la diversité n'est pas seulement un concept, ce ne sont pas seulement deux dimensions, mais qu'il faut la lier au but et l'interpréter en fonction de celui-ci.

SRI : Je trouve que c'est une approche très intéressante et importante, à savoir que la diversité ne signifie pas la même chose pour toutes les organisations et que pour la question de la diversité, il faut évaluer où nous en sommes, ce que nous faisons, dans quel domaine nous sommes actifs. Je trouve que c'est une chose très importante que tu dis sur la question de savoir comment on met cela en œuvre exactement ou où cette voie nous mène et à quoi les organes doivent faire attention, nous en parlerons volontiers dans la deuxième partie. Je pense que tu as dit quelque chose de très important, que je voudrais également souligner, la compétence professionnelle est un aspect très important et je le dis maintenant de manière tout à fait désintéressée. Il est très mauvais d'avoir un conseil de fondation composé uniquement d'avocats qui, par expérience, ne s'y connaissent pas dans les domaines thématiques concrets ou si les personnes sont très unilatérales ou issues d'une certaine couche sociale ou éducative. Je pense que le mélange, et surtout l'origine sociale, est quelque chose qui est très peu représenté. Je pense qu'il y a peu de membre de conseil de fondation qui ne viennent pas d'un milieu universitaire. Est-ce que vous avez aussi étudié cela ?

AKU : Oui, c'est une très bonne question et c'est aussi très intéressant. Dans l'étude, il y a des chiffres qui montrent que la majorité des représentants dans les conseils de fondation sont diplômés. Que ce soit au niveau académique ou d'une haute école spécialisée. On est donc plutôt dans la ligue supérieure et là encore, il faut souligner que tout dépend du but de la fondation. Si l'on prend l'exemple d'une fondation qui veut soutenir une voie ferrée ou un pont particulier dans une petite localité, il est logique d'avoir un artisan dans le conseil de fondation ou quelqu'un qui a plus de compétences dans ce domaine. Il faut donc le réduire à cela, c'est un point que nous avons analysé. Un autre point, si tu parles de compétence professionnelle, est bien sûr aussi quelque chose que nous avons analysé, et c'est la rémunération au sein du conseil de fondation, et nous avons posé une question : "La rémunération des membres du conseil de fondation contribuerait-elle, en plus de la professionnalisation, à plus de diversité ?" et le résultat était étonnant 65% ont dit non et 35% ont dit oui. On voit donc que les avis divergent, mais ce que l'on peut dire clairement, et c'était aussi une question posée, c'est qu'une grande partie des personnes interrogées pense que la rémunération conduirait à une plus grande diversité entre les sexes. On peut lire dans le rapport comment il faut interpréter ce résultat.

SRI : Je trouve cela passionnant que tu dises que 65% ont dit que cela ne conduirait pas à plus de diversité. Il faudrait peut-être le dire et je m'avance un peu sans avoir vérifié exactement, mais vous avez aussi écrit que plus de 75% du taux de fondations ont plus de 50 ans et sont donc peut-être déjà âgés, donc déjà à la retraite, que ces personnes ne dépendent bien sûr pas forcément d'une rémunération. En ce qui concerne la diversité des âges, il est important d'impliquer les jeunes, qui peuvent être beaucoup plus dépendants d'une rémunération et qui, en raison de leur situation, ne peuvent pas faire quelque chose gratuitement pendant des heures, même s'ils le souhaiteraient peut-être. Il est un fait que des milliers de mandats dans les conseils de fondation devront être pourvus dans les années à venir, et il y a certes peu de guillotine d'âge - nous l'avons également vu et vous l'avez également étudié - mais ces personnes ne rajeunissent pas pour autant et se retireront, et ces mandats dans les conseils de fondation devront être pourvus, et on se demande alors où trouver ces personnes. C'est par exemple quelque chose que nous, ProFonds, trouvons très important, la question de savoir où trouver les bonnes personnes, c'est toujours très bien de vouloir se positionner de manière diversifiée, de vouloir représenter les compétences professionnelles, mais où trouver les personnes, comment les recruter. C'est pourquoi nous considérons que la rémunération est un sujet important, pour lequel nous nous sommes toujours beaucoup engagés sur le plan politique. La rémunération ne doit justement pas conduire au retrait de l'exonération fiscale. Le bénévolat ne doit pas être obligatoirement prévu pour qu'une fondation soit reconnue d'utilité publique, et cela résulte précisément des considérations que tu as évoquées.

AKU : Exactement, et pour revenir à l'étude, on peut aussi constater que cet aspect que tu mentionnes, cette rémunération, favorise bien sûr aussi une certaine diversité en ce qui concerne les sexes, parce qu'on voit que les femmes disent qu'une rémunération contribuerait peut-être à ce qu'elles s'engagent plus, ou si elles ont aussi une activité professionnelle, à ce qu'elles acceptent un mandat supplémentaire. Je trouve également intéressante la question que nous

avons posée dans le domaine interne : "Qu'est-ce qui favoriserait encore la diversité ?

SRI : Super, c'est le mot-clé parfait ou l'accroche parfaite pour passer ensuite au deuxième épisode. Nous avons maintenant analysé la situation actuelle, la question de la diversité. Nous avons entendu dire que nous n'étions pas assez diversifiés en tant que secteur des fondations, qu'il y avait une marge de progression sur ce thème, et nous voulons ensuite examiner, dans la deuxième moitié de cette émission, ce que nous pouvons faire concrètement en tant que fondations, où nous pouvons intervenir et comment nous pouvons créer ces stimuli. Je me réjouis d'en parler avec Aline dans la deuxième partie de l'émission, à savoir de ce que nous souhaitons ou de cet état souhaité, c'est-à-dire de ce à quoi nous aspirons, et je te remercie chaleureusement pour le temps que tu nous as consacré et je me réjouis de poursuivre cet échange.

AKU : Merci beaucoup pour l'invitation.

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 juridiques et fiscaux, qui sont généralement plutôt secs et complexes. Dans le NPOdcast 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.