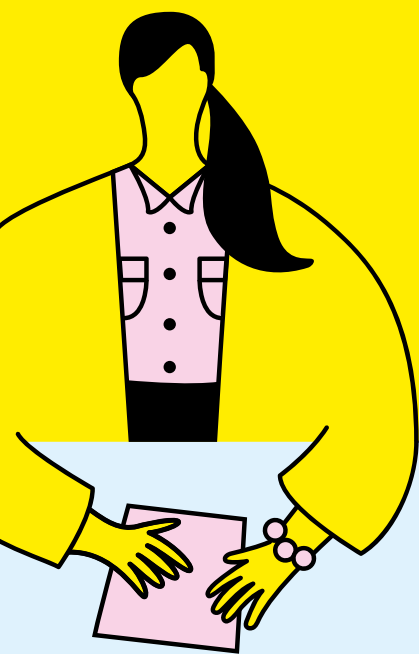


Pluralité générationnelle au sein des Conseils de Fondation

Guide pour les
membres actifs et
futurs des Conseils
de Fondation



**PLURALITÉ GÉNÉRATIONNELLE AU SEIN
DES CONSEILS DE FONDATION**

Les fondations exercent une influence dans de nombreux domaines de la société. Dans le même temps, elles sont exposées aux défis divers et complexes de notre époque. D'un point de vue stratégique, le Conseil de Fondation s'interroge sur la meilleure composition possible pour relever ces défis. De nombreux arguments plaident en faveur d'un Conseil de Fondation offrant une richesse de perspectives dans les profils de ses membres. Ne serait-ce que par leurs activités de financement, les fondations exercent une influence directe sur la société. Une société diverse, et hétérogène.

Ce guide est une invitation à réfléchir sur le potentiel que représentent le rajeunissement et la pluralité des générations au sein des Conseils de Fondation et les perspectives que cela offre. Cela s'inscrit dans l'esprit du Swiss Foundation Code (SFC), qui enjoint à ce que la planification de la succession fasse partie des obligations centrales d'un Conseil de Fondation.

Dans cette optique, l'accent est mis sur trois points : *identifier* les compétences manquantes, *recruter* les personnes compétentes pouvant combler ces déficits, *intégrer* ces personnes dans le travail de la Fondation.

Cette brochure a été élaborée conjointement par le Board For Good Foundation, en collaboration avec des alumnis du programme de bourses et de nombreux expert.e.s du secteur des Fondations.

Elle a été conçue de manière à pouvoir être lue par des membres actifs ou aspirants des Conseils de Fondation. Elle doit permettre aux deux parties de mieux en comprendre les défis, comme les opportunités.

Alors, laissez-vous inspirer !

Au nom du Conseil consultatif du Board For Good Foundation,
Theresa Gehringer, Présidente du Conseil consultatif

Swiss Foundation Code

Ce guide s'appuie sur les recommandations du Swiss Foundation Code (SFC), qui aborde, entre autres, les divers aspects de la gestion d'une fondation dans un chapitre principal, en particulier dans les recommandations 5 (renouvellement du conseil de fondation) ou 8 (organisation du conseil de fondation).

Les Fondations en Suisse

13'721

fondations

77'726

mandats au sein des Conseils
de Fondation

87,9%

des mandats sont exercés par des
personnes de nationalités suisses et

12,1%

par des étrangers

5,2

membres siègent en moyenne
dans un Conseil de Fondation

31%

des membres des Conseils
de Fondation sont des femmes

Le travail au sein d'un Conseil de Fondation est-il exigeant ?

Travailler au sein d'un Conseil de Fondation requiert non seulement d'avoir de l'intérêt pour ce travail, mais aussi d'être aligné.e avec les valeurs que ce dernier porte et de les respecter, tout en pouvant consacrer du temps à la mission. Sur ce dernier point, un Conseil de Fondation moderne doit avoir suffisamment de « ressources temps ». En général, s'investir au sein d'un Conseil de Fondation actif, pour une fondation de taille moyenne, représente un investissement de six à douze jours de travail par an (souvent un peu moins pour les petites fondations). Les tâches effectuées peuvent être : des réunions trimestrielles, des ateliers dédiés à la stratégie, des études de dossiers, la rédaction de rapports, la participation à des commissions des visites de projets soutenus par la Fondation, des missions de communication et de représentation.

Promouvoir les jeunes esprits et les idées novatrices

La Board For Good Foundation offre aux jeunes – jusqu'à l'âge de 35 ans – des bourses pour une formation continue au sein d'un Conseil de Fondation, ainsi que l'accès à un réseau d'anciens membres (Alumni). Par cette pratique, elle souhaite faire souffler un vent de fraîcheur et d'ouverture sur les fondations en Suisse. La Board For Good Foundation, reconnue d'utilité publique et exonérée d'impôts, est organisée en tant que fondation dépendante sous l'égide de la Fondation des Fondateurs. À l'été 2024, 72 bourses de formation ont déjà été attribuées pour des séminaires à Bâle, Berne et en Suisse romande.

Le saviez-vous ?

Plus de la moitié des fondations en Suisse ont été créées au cours des 20 dernières années. De nombreux membres des Conseils de Fondation sont présents depuis la création de la fondation au sein de laquelle ils siègent. Le secteur suisse des fondations est aujourd'hui confronté à un changement structurel avec le renouvellement de ses membres pour des raisons d'âge.

De quelles compétences et de quels types de profils qualifiés un Conseil de Fondation a-t-il besoin?

Et quelle valeur ajoutée des membres plus jeunes peuvent-ils apporter ?

Pour mettre en œuvre efficacement les objectifs de la fondation, différentes qualifications sont nécessaires. Il n'est pas requis que tout le monde sache – ou puisse – tout faire, mais il est important que le Conseil de Fondation couvre l'ensemble des compétences attendues.

Les candidats idoines peuvent apporter au Conseil de Fondation des compétences spécifiques, mais également des perspectives diverses sur la société, tout comme un accès à différents réseaux. Le Conseil de Fondation a ainsi la possibilité de recruter des membres ayant des affinités particulières, par exemple dans le domaine du numérique. De même, lors d'un changement au sein du Conseil, l'on pourra rechercher un profil particulièrement proche des bénéficiaires concernés par la fondation en question. Cela permettra de prendre encore plus en compte dans le travail effectué par le Conseil de Fondation, les réalités quotidiennes des bénéficiaires, les défis qu'ils rencontrent, tout comme leurs modes de pensée.

« Accueillir une personne plus jeune n'implique pas le départ d'une autre personne. »

Esther-Mirjam de Boer

Conseils pour les personnes intéressées

- Clarifiez votre motivation personnelle à participer à un Conseil de Fondation. Êtes-vous passionné.e par le thème et la mission de la Fondation ? Si l'expérience au sein d'un Conseil de Fondation ou un diplôme universitaire ne sont pas des conditions d'admission obligatoires, en revanche les compétences en matière de travail d'équipe le sont.
- Clarifiez votre profil de compétences et réfléchissez à ce que vous pourriez précisément apporter à un Conseil de Fondation. Quelles compétences spécialisées ou aptitudes particulières possédez-vous ? Dans quoi aimeriez-vous vous impliquer ?
- Visitez des manifestations liées au secteur des fondations, découvrez des thèmes et des personnes en lien, suivez les institutions intéressantes sur le web. Abordez activement les fondations et proposez votre participation, sans solliciter directement un poste au sein d'un Conseil de Fondation.

Appréhender les défis

Votre Conseil de Fondation doit commencer par prendre conscience des défis à court, moyen et long terme auxquels sera confrontée la fondation. Quelles sont les compétences et les perspectives nécessaires à la réalisation de la mission de la fondation ?

Établir des profils d'exigences

La comparaison entre les expertises nécessaires au but de la fondation, et la composition actuelle du Conseil de Fondation, permettent d'identifier les lacunes à combler en matière de compétences. Un aperçu visuel sous forme de tableau des différents domaines de tâches et de responsabilités complémentaires aidera à identifier les compétences existantes et manquantes, tout en amenant une compréhension commune de ces dernières. Il devient dès lors possible de créer des profils d'exigences sur cette base. Ces profils englobent aussi bien les compétences professionnelles que les compétences personnelles et sociales.

Faire un état des lieux

Une réflexion annuelle entreprise au sein même et par le Conseil de Fondation, guidée par la Présidence, peut aider le Conseil de Fondation à réagir avec souplesse à un environnement qui évolue rapidement. Il est recommandé d'inscrire cette réflexion à l'ordre du jour de la séance annuelle du Conseil de Fondation. Cette « introspection » soutient et entretient aussi l'esprit collaboratif au sein du Conseil.

Définir les règles du jeu

Si les modalités de composition du Conseil de Fondation ne sont pas précisées dans les statuts et les règlements d'organisation, il est conseillé d'établir des règles. Il vaut notamment la peine de définir la manière de gérer les périodes et les durées des mandats en tenant compte des membres existants. Limiter les mandats permet de clarifier la situation, de garantir le dynamisme du Conseil de Fondation, tout en évitant les surprises. Une durée type d'un mandat est de trois à quatre ans. Si après évaluation d'une situation particulière il s'avère nécessaire de prolonger un mandat, cette décision peut être prise. Des restrictions d'âge peuvent également être fixées par écrit.

Établir un plan pour la relève des membres

Une fois le cadre du mandat clairement établi, il est possible de planifier la relève des membres de manière échelonnée afin de garantir la continuité de l'activité de la fondation. Pour s'orienter sur ce plan, une question relative à l'âge peut guider les décisions, que l'on formulera ici ainsi : Est-ce que différentes tranches d'âge sont prises en compte dans le plan ?

Comment et où trouver des jeunes possédant les profils de compétences requis ?

Comment s'adresser à eux ?

Et comment les convaincre d'exercer un mandat au sein d'un Conseil de Fondation ?

Le profil des exigences est défini. Il s'agit maintenant de lancer un processus de recrutement avec des responsabilités claires, variant selon la taille de la fondation et des ressources disponibles. Selon ses préférences et les ressources dont il dispose, le Conseil de Fondation peut recruter lui-même, ou confier cette mission à un prestataire externe. Le but étant de trouver la personne qui convient au Conseil et qui s'intégrera à ce dernier sur le plan personnel.

Parfois, planifier la relève donne l'occasion d'ouvrir deux postes vacants au sein de la même procédure, avec de nouveaux venus plus jeunes. Profitez de cette occasion pour doter le Conseil de Fondation des compétences nécessaires de manière plus rapide et plus flexible.

« Vous avez besoin d'expertise, pas d'un bagage académique particulier. »

Mara de Monte

Terminologie appropriée pour l'annonce d'un mandat au sein d'un Conseil de Fondation

- Indiquez explicitement que les plus jeunes sont éligibles à la postulation et sont invités à le faire, et expliquez également pourquoi la Fondation souhaite intégrer des membres plus jeunes.
- Précisez qu'une participation active, en tant que membre à part entière, est souhaitée.
- Informez sur la mise en place d'un processus d'intégration pleinement intégré au processus de recrutement.

Conseils pour les personnes intéressées

- Développez votre propre stratégie de réseautage pour identifier les recrutements pertinents. Par exemple, dites à votre entourage que vous êtes ouvert.e à un mandat de ce type, ou abonnez-vous aux newsletters du secteur des fondations pour être tenu.e informé.e des postes vacants.
- Renseignez-vous sur les membres actuels des Conseils de Fondation et cherchez des personnes susceptibles de vous ouvrir des portes, qui vous connaissent vous, ainsi que les membres du Conseil de Fondation, et qui pourraient vous mettre en relation.
- Posez de manière proactive des questions qui vous aideront à déterminer si, en tant que jeune, vous serez un membre à part entière au sein du Conseil visé. Réfléchissez dans le même temps à ce que vous voulez savoir sur le travail au sein du Conseil de Fondation.

Planifier

Le facteur temps joue un rôle crucial, et ce à deux niveaux. Premièrement, les nouvelles nominations de membres nécessitent généralement un délai de six à douze mois. Deuxièmement, les engagements annexes et divers des successeurs potentiels complexifient les choses. Le temps supplémentaire nécessaire doit donc être soigneusement étudié. Il est donc judicieux, en tant que Conseil de Fondation, de prendre en compte ces dépenses et de les communiquer de manière transparente.

Créer une liste de candidat.e.s

Il est recommandé de constituer un comité de nomination permanent, composé d'au moins deux personnes, qui se chargeront de tenir à jour une liste de candidats. Ce faisant, une perspective à long terme d'une planification du personnel au sein du Conseil de Fondation pourra s'ancrer. La décision concernant la personne la plus adéquate à cette mission est prise collégialement au sein du Conseil de Fondation.

Construire le processus de candidature

L'accès à des personnes intéressées, engagées, et exerçant une activité professionnelle peut être facilité via des mesures simples. Un processus de candidature échelonné, avec des délais clairement définis, est une aide notable à la planification pour toutes les personnes concernées par le processus de recrutement. La possibilité de soumettre des dossiers de candidature par e-mail et le recours aux appels vidéo (visioconférence) sont devenus une norme dans la plupart des secteurs et peuvent également être utilisés dans le monde des fondations.

Apprendre à se connaître

Les séances en ligne permettent de se faire rapidement et facilement une première impression. Cette option convient aussi bien aux premiers entretiens de prise de contact - de courte durée-, qu'aux deuxièmes entretiens plus approfondis. Des entretiens avec les candidats les plus prometteurs peuvent quant à eux se faire dans une ambiance plus détendue. Pourquoi ne pas faire une longue promenade, ou déjeuner ensemble ?

Simplifier la sélection

Un guide d'entretien simple aide à clarifier les aspects les plus importants pour les candidat.e.s adéquat.e.s lors des entretiens de sélection, et ensuite à les comparer sur les mêmes bases lors de la suite du processus de sélection. Les questions sur les compétences recherchées et la disponibilité en temps du/de la candidat.e devraient faire partie de ce guide. Si le poste à pourvoir est publié sous la forme d'une annonce, des questions spécifiques peuvent être intégrées à l'annonce, les réponses étant apportées par les candidat.e.s dans leur dossier de candidature. Cela peut aider à la présélection des dossiers.

À quoi ressemble un processus d'intégration idéal et systématique pour les nouveaux membres d'un Conseil de Fondation ?

Comment former une équipe composées, avec des perspectives plurielles ?

L'introduction à cette nouvelle fonction de membre d'un Conseil de Fondation ne doit pas concerner uniquement des processus, mais évoquer également la vision, les valeurs et les attitudes partagées par les différents membres. Cela implique, chez les membres, une prise de conscience des engagements pris jusqu'à présent, mais aussi une réflexion critique sur les points forts et le potentiel d'amélioration du travail de la fondation. Une compréhension mutualisée de ce sujet se développe généralement sur une longue période et fait partie intégrante du travail du Conseil de Fondation.

« Le travail de la fondation est en fin de compte une question de mise en œuvre, pas de philosophie. »

Lukas von Orelli

Adieu, merci !

Pour une création de poste, un poste vacant, ou le remplacement d'un membre existant, il s'agit d'un processus de transition qui doit être soigneusement planifié. Les membres de longue date s'y sont investis pendant de nombreuses années. Leur engagement et leur expertise doivent être valorisés pour assurer le transfert de connaissances nécessaire. Autrement dit : le processus de départ, au même titre que le développement d'une culture d'accueil pour les nouveaux membres, requièrent une attention particulière. Ils font partie intégrante de la planification du personnel et de la culture du Conseil de Fondation.

Conseils pour les personnes intéressées

- Capitalisez sur ce qui a été fait de bien jusqu'à présent et formulez des suggestions de changements ou de développement de manière réfléchie et respectueuse. Essayez de comprendre la dynamique du Conseil et adaptez votre comportement en conséquence. Renforcez votre style et votre expression afin qu'il soit le plus personnels et authentiques possibles.
- Apportez vos précieuses compétences et offrez votre soutien. En tant que membre plus jeune, vous avez les mêmes droits et obligations que tous les autres membres du Conseil de Fondation. Vous ne devez pas vous subordonner en raison d'un manque potentiel d'expérience.
- Approfondissez vos connaissances sur les tâches et les responsabilités des membres du Conseil de Fondation en participant à des formations continues, à l'image du programme de bourses proposé par la Board for Good Foundation.

Préparer l'entrée

Une intégration réussie des jeunes membres du Conseil de Fondation commence par la mise en place de conditions-cadres favorables. Par exemple, sous la forme d'un programme défini lors des trois premières réunions du Conseil de Fondation suivant l'entrée en fonction. Cela comprend également l'accès à un manuel en ligne (permettant d'accéder à des documents importants liés à la gouvernance du Conseil, tels que les statuts, les règlements, les comptes annuels et les procès-verbaux des réunions du Conseil de Fondation). De même, la possibilité pour les nouveaux membres d'assister à des réunions avant la date effective de prise de mandat et/ou pendant que le.la prédécesseur.e est encore en place peut être une option intéressante.

Accompagner les nouveaux membres

Idéalement, le Conseil de Fondation nommera une personne de contact qui se chargera d'accompagner le nouveau membre. Pour les premières réunions, il peut être utile d'envisager au préalable un briefing de ce dernier. Le nouveau membre sera ainsi informé des sujets abordés, de ce que l'on attend de lui, et aura la possibilité de poser des questions. Après cette séance de briefing, il peut être utile de prendre du recul, d'y réfléchir, afin de soulever éventuellement les points ambigus nécessitant des explications.

Développer une culture du travail commune

Des objectifs clairs, des tâches réalisables et des ordres du jour précis lors des réunions, tout cela aide à se représenter le domaine de responsabilité et à établir rapidement une interaction entre les membres, d'égal à égal. Maintenir un échange vivant est aussi un processus à enclencher à chaque changement de membre.

Permettre la flexibilité

Avec la possibilité de travailler ensemble sur des documents numériques, ou de communiquer par courrier électronique, l'on peut amener une flexibilité dans la collaboration qui vient compléter les échanges personnels en présentiel. Les décisions peuvent également être préparées, voire prises, de cette manière.

Maintenir les budgets-temps

La planification prévisionnelle consiste à établir des ordres du jour intégrant des budgets-temps et des responsabilités clairement définis. Ce type de gestion du temps permet de respecter le temps libre limité des membres / leur engagement en temps dédié au Conseil de Fondation. En outre, une planification pluriannuelle prévisionnelle du travail de la fondation permet d'optimiser le temps disponible.

Portails d'appels d'offres pour les mandats au sein des Conseils de Fondation

- www.benevol-jobs.ch
- www.kampajobs.ch
- www.profonds.org
- www.stiftungschweiz.ch (dans le réseau Philanthropy Jobs)
- www.stiftungsratsmandat.com
- www.swissfoundations.ch

Programmes de formation continue pour les membres des Conseils de Fondation

- [Foundation Board Academy](#)
- [Rochester-Bern Executive Programs](#)
- [HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich](#)

Découvrez les anciens élèves du programme Board For Good sur le site web.

- www.boardforgood.ch

Lignes directrices en matière de bonne gouvernance pour les fondations caritatives

Swiss Foundation Code 2021

- Restrictions de durée de mandat/d'âge : [SFC p. 66](#)
- Commission électorale : [SFC p. 67](#)

Recherche IA via Swiss Foundation Code | SFC

- sfc.swissfoundations.ch

« L'inclusion de personnes des jeunes générations dans les conseils de fondation est devenue une réelle nécessité pour proposer une matrice réflexive disruptive dans nos manières d'appréhender notre réalité. Le monde mental, émotionnel, environnemental, politique, social, technologique dans lequel la jeune génération a grandi et donc forgé son lien au réel n'affiche plus une continuité simple avec ce que nous avons vécu. Il est donc urgent d'inclure les analyses et les propositions des jeunes générations pour orienter nos décisions vers leur futur et non vers celui que nous imaginons selon nos grilles de réflexions. »

Micheline Louis-Courvoisier Fondation Leenaards
Membre du Conseil de Fondation

« Sachant que la moitié des 13'000 fondations en Suisse ont été créées ces 20 dernières années, il nous semble que former et inclure la jeune génération revêt une importance particulière, et pas uniquement dans la perspective de la relève. Chacune et chacun d'entre nous concernés trouvera sa manière d'y répondre en mettant par exemple sur pied des mécanismes innovants de gouvernance participatives ou en incluant cette génération au sein de son Conseil car cette génération est porteuse à la fois d'une expertise et d'une perspective utile à la création d'une valeur sociétale dans un monde en crise. »

Etienne Eichenberger
Cofondateur et Associé Gérant de WISE Philanthropy Advisors

« Le poste doit être conçu de manière à attirer les jeunes talents en début de carrière, souvent pressés par le temps. L'attractivité peut se faire soit par une rémunération appropriée, soit par les précieuses opportunités de réseau qu'ils peuvent développer via cette position. »

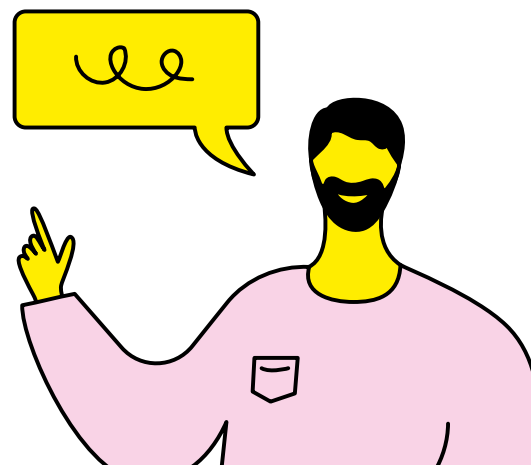
Quentin Dereynier
Alumni, Programme Board For Good

« Tant de fondations s'engagent pour les jeunes. Pourquoi ces derniers n'auraient-ils pas également leur mot à dire dans la répartition des fonds ? »

Simone Stählin
Alumni, Programme Board For Good

« Prendre congé signifie toujours saisir la possibilité d'un nouveau départ. Inversement, il est important que les nouveaux membres soient sensibles à la tradition et sachent apprécier l'ancien. »

Dominik Moser
Alumni, Programme Board For Good



Ce guide a été élaboré sous la direction de Stiftungslabor dans une démarche participative. Un grand merci à tous les alumni du programme Board For Good qui ont participé aux enquêtes. Nous tenons également à remercier particulièrement les personnes suivantes pour leur disponibilité à s'exprimer et leurs nombreuses contributions, intégrées dans le présent guide :

Sandro Alvarez-Hummel Cofondateur Stiftungslabor
Laura Amstutz Alumni, Programme Board For Good, Fondation Markant
Marion Bétizeau Alumni, Programme Board For Good, Fondation Velux
Dagmar Bühler-Nigsch Directrice Générale, VLGST Liechtenstein
Felix Dresewski Directeur général, Fondation Kurt et Maria Dohle, Impulse Stiften
Beate Eckhardt Propriétaire et Directrice Générale, Eckhardt Consulting GmbH
Etienne Eichenberger Cofondateur et Associé Gérant, WISE Philanthropy Advisors
Esther-Mirjam de Boer Directrice Générale, Brainbords AG
Mara de Monte Directrice Exécutive, Centre en Philanthropie de l'Université de Genève
Theresa Gehringer Cofondatrice Stiftungslabor
Chris Goodman Alumni, Programme Board For Good
Eva Maria Jaag Directrice Générale, Fondation Somaha
Dominik Moser Alumni, Programme Board For Good, Hôpital GZO de Wetzikon
Robert Müller Président du Conseil de Fondation, Fondation Corymbo
Vincent Pfammatter Membre du Conseil de Fondation, proFonds
Annegret Reisner Présidente du Conseil de Fondation, Fondation Mercator Suisse
Rahel Spiess Ex-présidente de la Fondation Suisse pour le Tourisme Social
Philip Valta Professeur de Finance, Université de Berne
Lukas von Orelli Directeur de la Fondation Velux, membre du Comité Directeur de SwissFoundations
Georg von Schnurbein Directeur, Center for Philanthropy Studies
Konrad Weber Cofondateur Stiftungslabor

Ce guide a été rendu possible grâce au généreux soutien financier de la Swiss Philanthropy Foundation et de la Fondation Leenaards.

Un grand merci également à notre partenaire du programme, la Banque cantonale de Zurich, et à nos partenaires du programme de bourses, l'Arcas Foundation, la Fondation Asuera, la Fondation Ernst Göhner, la Fondation Botnar, la Fondation Leenaards, la Fondation Gebert Rüt et la Swiss Philanthropy Foundation.

Notre partenaire fondateur est SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses. L'Association des jeunes experts en matière de fondations (VJS) apporte son soutien en tant que partenaire du réseau.

Initiative: Board for Good Foundation
 Concept et réalisation: Verein Stiftungslabor, Zürich
 Conception: Resort, Zürich
 Impression: Mattenbach, Winterthur
 Septembre 2024



Identifier

- Découvrir les défis et les déficits de compétences
- Créer des profils d'exigences pour les candidats
- Réaliser des états des lieux annuels
- Tirer parti des limites de durée de mandat
- Effectuer une planification systématique du personnel

Recruter

- Planifier les renouvellements des membres suffisamment en avance
- Établir une liste mise à jour de candidat.e.s
- Concevoir un processus de candidature clair
- Apprendre à se connaître personnellement
- Simplifier la sélection en permettant la comparaison

Intégrer

- Créer des conditions de démarrage optimales
- Accompagner les nouveaux membres
- Développer une culture de travail partagée
- Permettre une flexibilité
- Maintenir les budgets-temps

