

Parole à **Marie Wyss**, directrice Suisse romande de SwissFoundations et intervenante externe à notre formation « Gouvernance des fondations » de l'**ACAD**.

La légitimité d'une fondation repose de manière prépondérante sur la qualité de sa gouvernance. En s'appuyant sur le **Swiss Foundation Code (SFC)**, elle a dégagé des repères pratiques devenus incontournables pour les conseils de fondation.

## Quatre principes fondamentaux pour guider l'action des Conseils de fondation

- **Efficacité.** Traduire les buts statutaires en objectifs concrets et mesurables, suivre leur impact, et s'engager dans une amélioration continue.
- **Équilibre des pouvoirs.** Clarifier la répartition entre gouvernance et gestion, définir les responsabilités de chacun, instaurer des contrôles appropriés.
- **Transparence.** Rendre visibles les missions, projets, comptes et critères de décision afin de renforcer la confiance des parties prenantes.
- **Responsabilité sociétale.** Agir en cohérence avec les enjeux contemporains (climat, diversité, transition numérique par exemple) et maintenir un dialogue constructif avec les parties prenantes.

## Cinq fonctions clés au cœur du rôle du Conseil

Le Conseil de fondation, véritable pilier de la gouvernance, assume cinq missions indissociables :

1. Définir la stratégie,
2. Superviser le fonctionnement,
3. Gérer les finances,
4. Nommer et encadrer la direction,
5. Élaborer la politique de subvention.

Il répond collectivement de ces responsabilités, qui exigent implication, cohérence et rigueur.

## De la théorie à la pratique : illustration concrète

### Stratégie, gestion des risques et mise en œuvre

Une gouvernance solide commence par la traduction des statuts en priorités claires et révisables. Chaque année, le conseil réexamine le texte fondateur à la lumière des évolutions sociétales et en déduit un plan d'action qu'il veille à mettre en œuvre rigoureusement. La gestion des risques fait partie intégrante de cette responsabilité, avec un suivi régulier des menaces potentielles.

Toute stratégie nécessite des moyens : le Conseil élabore un budget aligné sur la mission, applique une politique de placement prudente et responsable (intégrant des critères ESG), et veille à la cohérence globale des ressources.

Pour concrétiser ses orientations, il recrute si besoin une direction compétente, fixe des objectifs co-construits et instaure un suivi qualitatif, incluant des entretiens 360°.

## Composition et fonctionnement du conseil

La crédibilité d'une fondation passe aussi par la diversité de son Conseil : profils complémentaires, compétences variées, expériences et sensibilités différentes enrichissent les débats et les décisions. Chaque membre identifie et déclare ses conflits d'intérêts, qui sont consignés dans un registre ou un procès-verbal signé à chaque séance. Les mesures prises par le Conseil pour adresser ce conflit d'intérêt sont également soigneusement documentées.

Le renouvellement du Conseil est anticipé : limitation de la durée des mandats, accompagnement des nouveaux membres et recherche active de talents assurent la pérennité de la gouvernance.

Tous les deux ou trois ans, le Conseil procède à une évaluation – externe ou auto-évaluation structurée – permettant d'identifier les pistes d'amélioration et d'instaurer une dynamique de progrès.

## Un cadre structurant pour une gouvernance efficace

Un calendrier annuel rythmé – stratégie, clôture des comptes, audit, revue d'impact – permet de garder le cap et de ne pas se laisser absorber par l'urgence. La question, parfois délicate, de la rémunération est tranchée selon des règles claires, proportionnées et transparentes, en adéquation avec la taille de la fondation.

Enfin, la raison d'être de toute fondation se concrétise à travers une politique de subvention lisible, alignée sur sa mission, publiée et assortie de critères clairs.

## Un secteur en pleine expansion

Avec 13 722 fondations d'utilité publique totalisant près de 140 milliards CHF d'actifs, la Suisse reste un véritable « paradis des fondations ». Environ la moitié d'entre elles sont donatrices, contribuant chaque année à hauteur de 3 % de leur patrimoine à l'intérêt général. Créée en 2001 par onze fondations pionnières, SwissFoundations rassemble 231 membres (à fin 2024) autour d'une plateforme d'échange, de plaidoyer et de professionnalisation.

## Du référentiel à la pratique quotidienne

Pour ancrer la gouvernance dans l'action, Marie Wyss recommande l'outil Smart SFC ([sfc.swissfoundations.ch](http://sfc.swissfoundations.ch)), un moteur de recherche thématique gratuit qui rend chaque article du Code immédiatement applicable : modèles de registre des risques, matrices de compétences, canevas de politiques de subvention, etc.

Mais l'essentiel reste humain : une gouvernance éthique, claire et apprenante repose sur des personnes engagées, ouvertes à la remise en question et à l'écoute.

## Conclusion : une boussole pour la philanthropie de demain

Que l'on débute ou que l'on soit un membre expérimenté, ces gestes constituent une boussole précieuse : viser l'impact, partager le pouvoir, rendre compte et assumer sa responsabilité sociétale. En les incarnant au quotidien, chaque Conseil renforce la légitimité sur laquelle repose l'avenir de la philanthropie.

## Envie d'aller plus loin ?

Participez à la prochaine session ACAD « Gouvernance des fondations », le 22 avril 2026 à Lausanne. Au programme : ateliers pratiques, études de cas, échanges entre pairs – une occasion unique de transformer ces repères en véritables leviers d'action. Inscrivez-vous !