

# Étude sur les honoraires dans les fondations suisses

Modalités et mesure de la rémunération des membres de  
conseil de fondation et du personnel

Par ordre de :

**SwissFoundations**

# Étude sur les honoraires dans les fondations suisses

Modalités et mesure de la rémunération des membres de conseil de fondation et  
du personnel administratif

La présente étude a été réalisée par le Center for Philanthropy Studies (CEPS) de  
l'Université de Bâle, en collaboration avec Rochester-Bern de l'Université de Berne,  
à l'initiative de SwissFoundations.



Le Center for Philanthropy Studies (CEPS) de l'Université de Bâle est un institut interdisciplinaire spécialisé dans la recherche et la formation continue dans le secteur à but non lucratif. Créé en 2008 à l'initiative de SwissFoundations, il constitue un groupe de réflexion universitaire sur les multiples facettes de la philanthropie. Les activités du CEPS visent à enrichir la base scientifique et les connaissances sur la philanthropie et à renforcer la pratique dans ce domaine.



Comptant parmi les écoles de gestion les plus réputées de Suisse, **Rochester-Bern Executive Programs** propose un large éventail de programmes de formation continue pour les cadres et les membres de conseil d'administration. Elle travaille en étroite collaboration avec des professeurs issus des plus prestigieuses universités du monde pour garantir un enseignement académique et pratique de haute qualité et assurer à ses diplômés l'atteinte de leurs objectifs personnels et professionnels.

Auteurs :

Pr Georg von Schnurbein  
Dr Alice Hengevoss  
Dr Dominik Meier

Center for Philanthropy Studies  
Université de Bâle  
Steinengraben 22  
CH-4051 Bâle

Pr Philip Valta

Rochester-Bern Executive Programs  
et Institut de gestion financière  
Université de Berne  
Hochschulstrasse 4  
CH-3012 Berne

## Sommaire

- La présente étude offre un aperçu des honoraires et autres régimes de rémunération pratiqués dans les fondations d'utilité publique en Suisse. L'enquête a été menée auprès de 209 personnes dirigeant une fondation, 250 membres de conseil de fondation, 85 responsables de projets et 50 membres du personnel administratif.
- Il ressort clairement des résultats de l'étude que si la rémunération des membres de conseil de fondation est une pratique courante, elle atteint toutefois des niveaux très modestes par rapport aux honoraires habituellement versés dans les conseils d'administration d'entreprises privées ou publiques de taille comparable.

### Honoraires des membres de conseil de fondation

- Près de trois quarts des fondations qui versent des honoraires fondent cette pratique sur un règlement formel en matière de rémunération.
- Parmi les fondations qui versent des honoraires, 41 % en publient les chiffres à l'attention de l'autorité de surveillance des fondations et 11 % les publient, en sus, dans leur rapport d'activité. Quelque 45 % d'entre elles ne les publient pas.
- Si 46 % des fondations versent des honoraires, elles sont 53 % à ne pas le faire pour des raisons structurelles ou du fait qu'une telle pratique n'est pas conforme à leur acte de fondation.
- Les honoraires des membres de conseil de fondation sont en général très modestes, la médiane des forfaits annuels se situant aux environs de 3 000 francs, la barre des 10 000 francs n'étant que très rarement dépassée.
- Les critères les plus déterminants en ce qui concerne le montant du forfait annuel sont des caractéristiques de la fondation telles que les actifs et le volume des distributions. D'autres critères, tels que le nombre des séances ou celui des temps de préparation et de suivi, ont également une certaine influence, tandis que les caractéristiques personnelles des membres de conseil de fondation n'en ont aucune.

### Rémunération de la direction et du personnel

- La rétribution d'un poste de directeur dépend des compétences professionnelles de la personne qui l'occupe et de la description de poste, mais pratiquement pas des caractéristiques de la fondation.
- La rétribution d'un poste de directeur occupé à 100 % se chiffre, en moyenne, à 158 000 francs, bien que l'on observe des disparités selon les domaines d'activité. La rétribution d'un poste de gestion de projet occupé à 100 % se monte, en moyenne, à 110 000 francs.
- 50 % des membres de direction touchent un salaire compris entre 120 000 et 180 000 francs, tandis que celui des membres d'équipe de projet, pour une même part, se situe entre 89 400 et 123 300 francs.
- En ce qui concerne les responsables de projet, la rémunération dépend largement des compétences professionnelles de la personne et de la description du poste.

## Contenu

- 1 Sommaire
- 3 Avant-propos

### 1. Introductio

- 5 Pourquoi une étude sur les honoraires dans les fondations suisses ?
- 8 Qui a participé à l'étude ?

### 2. Honoraires des membres de conseil de fondation

- 14 Le conseil de fondation : caractéristiques
- 18 Politique de rémunération
- 19 Honoraires du conseil de fondation
- 21 Jetons de présence
- 22 Forfait pour frais
- 22 Mandats
- 23 Forfaits annuels
- 23 Appréciation personnelle

### 3. Baromètre des salaires de directeur

- 27 Directeurs de fondation
- 28 Domaines de tâches
- 28 Baromètre des salaires
- 32 Appréciation personnelle

### 4. Responsables de projet et personnel administratif : domaines de compétences

- 33 Responsables de projet
- 36 Personnel administratif

### Bibliographie

- Lichtsteiner, H. & Lutz, V. (2008). Honorierung von Stiftungsräten, VMI-Forschungsreihe, vol. 4, Fribourg: VMI.
- Müller, K., & Zöbeli, D. (2012). Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen, CEPS Forschung und Praxis, vol. 5, Bâle: CEPS.
- Sprecher, Th., Egger, Ph., & von Schnurbein, G. (2021). Code suisse des fondations. Zurich: Stämpfli.
- von Orelli, L., Jakob, J., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2023). Rapport sur les fondations en Suisse 2023. CEPS Forschung und Praxis, vol. 30.
- von Schnurbein, G., & Schweighauser, D. (2021). Auswirkungen der Aktienrechtsrevision auf Vereine und Stiftungen. In: ExpertFokus, N° 3, p. 316 – 319.

## Avant-propos

La question des honoraires au sein des fondations d'utilité publique est un sujet très actuel. Le canton de Zurich, en février dernier, a marqué un changement de paradigme en décidant d'abandonner l'exigence du bénévolat comme condition préalable à l'exonération fiscale.

La participation aux conseils de fondation en Suisse, au même titre que le travail associatif, s'est toujours caractérisée par le bénévolat. Cela n'a rien d'étonnant car, sur les quelque 14 000 fondations d'utilité publique, environ 80% sont dotées d'un patrimoine inférieur à 5 millions de francs. Cela ne laisse guère de marge pour des honoraires.

On observe cependant un nombre croissant de fondations gérées de manière professionnelle, dotées de leurs propres bureaux, dont certaines sont très importantes et disposent d'un patrimoine de plusieurs centaines de millions, voire de milliards. De telles fondations possèdent des entreprises ou de vastes portefeuilles immobiliers et distribuent des montants à huit chiffres, généralement à des institutions suisses de premier plan telles que des universités, des centres d'art ou des organismes sociaux. Le savoir-faire requis dans de tels cas a un coût sur le marché, le choix des membres de conseil de fondation étant, de ce fait, limité. Il n'est pas surprenant qu'une gestion professionnelle et compétente d'une fondation ne soit possible qu'avec des honoraires raisonnables, comme c'est le cas pour toute institution privée ou publique ayant des activités comparables.

Parallèlement, les fondations suisses sont également confrontées à des problèmes de relève. Dans les années à venir, une part importante des 70 000 mandats des conseils de fondation devront être renouvelés. Le rajeunissement de ces organes est donc un objectif largement reconnu. Toutefois, la « bonne cause » ne suffit plus à inciter les jeunes générations à accepter de tels mandats, car elles sont trop occupées par leur travail et leur famille.

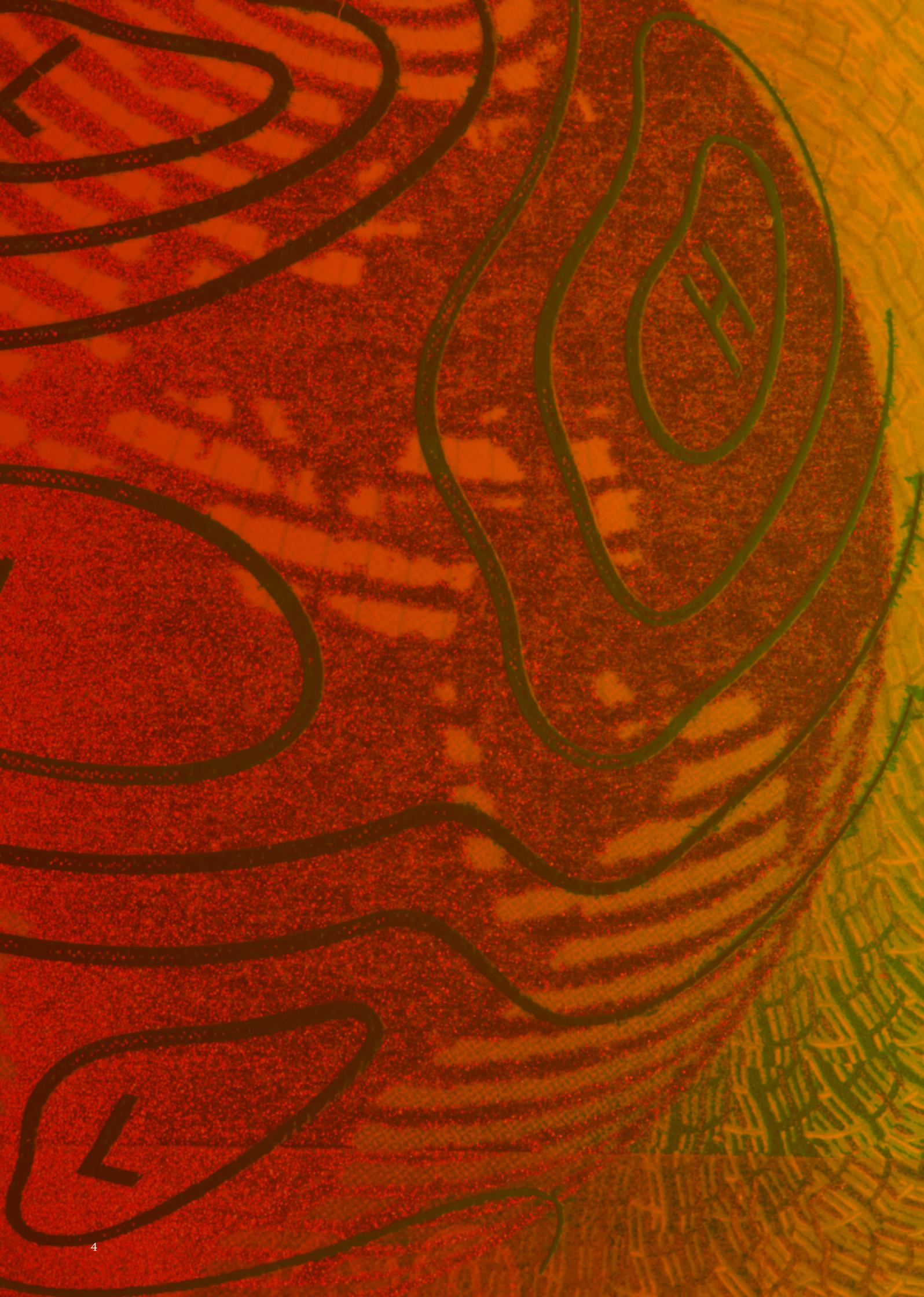
Au cours des dernières années, les responsabilités des membres de conseils de fondation se sont considérablement alourdies. La réglementation des marchés financiers, notamment dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent et la fraude fiscale, est de plus en plus dense. D'autre part, la protection des données et de la propriété intellectuelle exige de plus en plus de connaissances juridiques, de sensibilité aux questions cruciales et de savoir-faire professionnel. À cela s'ajoute la responsabilité personnelle et illimitée, qui fait abstraction de la bonne volonté ou du bénévolat.

Malgré tous ces faits, l'idée est largement répandue en Suisse, notamment auprès des autorités fiscales, que le mandat d'un conseil de fondation doit être exercé à titre bénévole et que toute rémunération, voire toute indemnisation de frais, doivent être proscrites.

Le canton de Zurich a récemment modifié ses règles du jeu. De nombreux cantons vont maintenant se demander s'ils ne devraient pas autoriser des honoraires raisonnables. En outre, depuis cette année, les fondations doivent également faire apparaître la rémunération de leurs organes directeurs dans les comptes annuels. La présente étude a été commandée afin d'apporter une contribution supplémentaire à la transparence. La question de savoir ce qui constitue une « rémunération appropriée » fera en effet l'objet d'un débat croissant. L'objectif de la présente étude est de contribuer à déterminer la « norme sectorielle » dans un contexte donné et de fournir des orientations pratiques aux personnes concernées. Nous pensons ici, d'une part, aux fondations qui souhaitent évaluer la rémunération de leurs membres de conseil de fondation et, d'autre part, aux instances telles que les autorités de surveillance des fondations et les auto-ités fiscales, qui pourront ainsi s'appuyer sur des données pratiques pour juger de l'adéquation des rémunérations.

Il est intéressant de noter que Zurich, le canton le plus doté en fondations, a modifié sa pratique en faveur d'honoraires plus adaptés à la situation de demain. Il est toutefois urgent d'abandonner l'idée dépassée d'un travail à la sueur de son front dans les fondations d'utilité publique. Car, comme le montre l'étude, les honoraires sont modérés. Il y a donc encore beaucoup de travail bénévole dans les fondations.

Dr **Lukas von Orelli**, membre du comité de SwissFoundations



# 1. Introduction

## Pourquoi une étude sur les honoraires dans les fondations suisses ?

Les fondations d'utilité publique sont des institutions clés de la philanthropie privée. Disposant d'un patrimoine, elles ne dépendent pas des dons ou du soutien de tiers pour remplir leur mission d'intérêt général. Ce privilège d'indépendance financière distingue les fondations donatrices des autres organisations à but non lucratif. En outre, ces fondations sont légalement tenues d'utiliser leurs actifs de la meilleure manière possible au profit de la société. Cette responsabilité incombe à leur conseil de fondation, qui gère à la fois le placement du capital et l'utilisation des revenus générés. Seul organe prescrit par la loi, le conseil de la fondation est responsable de toutes les décisions et activités de la fondation. Il n'existe aucun autre organe, quelle que soit la forme juridique de l'institution, qui jouisse d'un niveau d'indépendance et de liberté de décision aussi élevé.

Ce statut particulier est compensé par certaines restrictions liées au caractère d'utilité publique de la fondation :

- Le conseil de fondation est tenu de respecter les prescriptions de l'acte de fondation comme l'ensemble de sa teneur. Dans les limites de ce cadre, il est libre de ses décisions.
- Comme la fondation est dépourvue d'autre organe tel qu'une assemblée de membres ou d'actionnaires, sa surveillance incombe à l'État, qui s'assure que le but d'utilité publique est poursuivi et que les dispositions de l'acte de fondation sont respectées.
- Contrairement au comité d'une association, le conseil de fondation ne peut pas obtenir décharge (puisque'il n'existe pas d'organe habilité à cet effet), ce qui explique pourquoi les règles de responsabilité sont analogues à celles d'une société anonyme.
- En raison de son utilité publique, la fondation bénéficie d'une exonération de la plupart des impôts, ce qui induit des conditions particulières d'utilisation des fonds fixées par les autorités fiscales. L'une de ces conditions concerne la rémunération du conseil de fondation.

Le dernier point fait l'objet d'un vif débat depuis de nombreuses années. La loi ne contient aucune disposition relative à la rémunération des membres de conseil de fondation, si bien que la pratique diffère considérablement d'une administration fiscale à l'autre. Selon le canton, l'évaluation de l'admissibilité d'une rémunération et de son montant peut varier considérablement. En 2008, la Conférence suisse des impôts a soutenu la théorie dite « du sacrifice », selon laquelle une contrepartie doit être apportée en échange de l'exonération fiscale. D'autres évaluations sont plus nuancées : en 2013, le Conseil fédéral a estimé qu'une indemnisation modérée se justifiait si l'activité du conseil de fondation l'exigeait. Dans le Swiss Foundation Code, il a été souligné dès la première édition, en 2005, qu'il est malencontreux de s'en tenir au bénévolat si cela nuit au professionnalisme de la fondation.<sup>1</sup> La révision actuelle du Code des obligations et les adaptations correspondantes du droit des fondations ont rendu la question de la rémunération des membres de conseil de fondation encore plus pertinente : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, les honoraires versés à tout membre de l'organe suprême d'une fondation doivent être publiés dans l'annexe de ses comptes annuels, de la même manière que pour les sociétés anonymes.<sup>2</sup> Certains cantons, comme celui de Bâle-Ville, reconnaissent depuis longtemps le bienfondé d'honoraires appropriés et n'y voient aucun inconvénient pour l'utilité publique. Suite à la décision de l'administration fiscale zurichoise, en février 2024, d'autoriser à l'avenir des honoraires raisonnables malgré le caractère d'utilité publique, on peut s'attendre à ce que d'autres cantons suivent le mouvement.

1: Sprecher et al. (2021).  
2: Schweighauser/ von Schnurbein (2021).

## Comment interpréter les données

La familiarisation avec les termes et définitions présentés ci-après est importante pour la compréhension de l'étude :

### MOYENNE

Il s'agit du rapport entre la somme de toutes les valeurs individuelles et le nombre de réponses. Les valeurs extrêmes peuvent fausser la moyenne et, de ce fait, biaiser la perception de la valeur « typique ».

### MÉDIANE

Cette valeur représente la ligne de partage des réponses en deux moitiés exactes en nombre, dont l'une est composée des réponses exprimant une valeur qui lui est inférieure et l'autre de celles exprimant une valeur qui lui est supérieure. Si la médiane s'écarte nettement de la moyenne, on peut en déduire la présence de nombreuses valeurs soit extrêmement élevées, soit extrêmement basses.

### INTERVALLE INTERQUARTILE

Cet intervalle indique entre quelles valeurs se situent les 50% de réponses moyennes. Un quart des réponses se situe donc en dessous de la valeur la plus basse et un autre quart au-dessus de la valeur la plus élevée. Ces valeurs d'intervalle sont plus utiles que les valeurs individuelles pour évaluer les rémunérations et les salaires.

### VARIANCE

La variance est une mesure de variabilité qui caractérise la distribution des valeurs autour de la moyenne. Elle se calcule en divisant, par le nombre de valeurs mesurées, la somme des carrés des écarts entre chaque valeur et la moyenne. Plus la variance peut être expliquée par des facteurs d'influence, plus ces facteurs d'influence sont susceptibles de peser sur le résultat.

En dehors des ouïdire, les fondateurs, membres de conseil de fondation et autres personnes intéressées n'ont pas la possibilité de se faire une idée des pratiques en vigueur. Les études existantes sur le sujet sont anciennes et ont perdu de leur pertinence.<sup>3</sup>

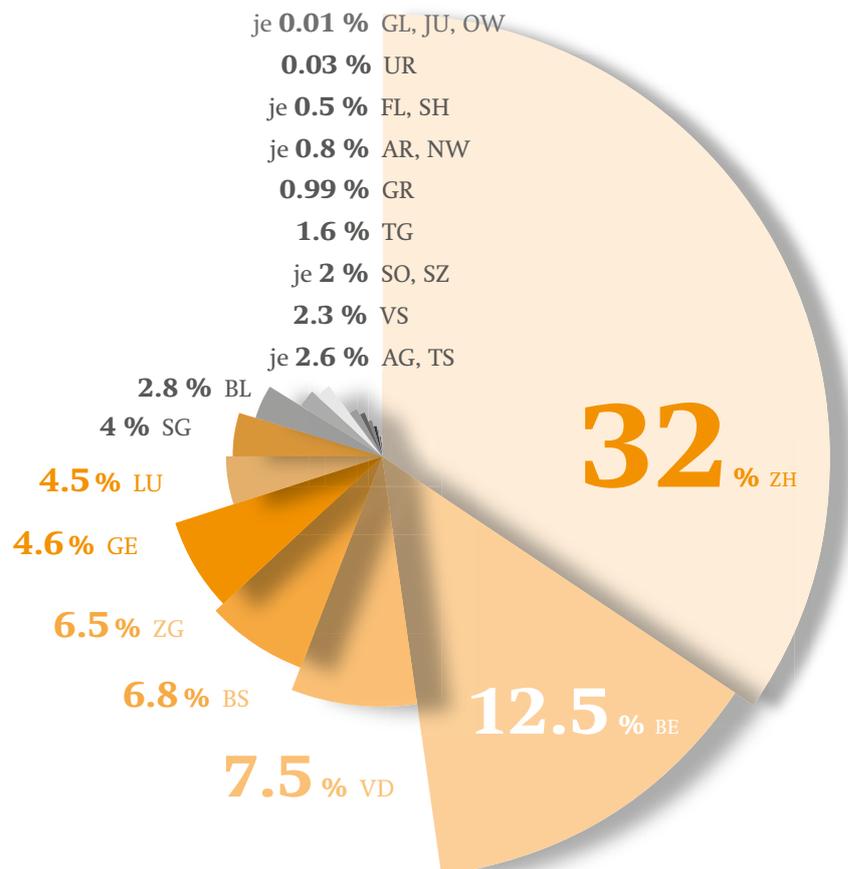
Ce point justifie à lui seul le but de la présente étude, réalisée par le Center for Philanthropy Studies (CEPS) de l'Université de Bâle en collaboration avec Rochester-Bern (RoBe) de l'Université de Berne à l'initiative de SwissFoundations. Elle vise à aider les représentants des fondations et des autorités à clarifier les questions relatives à la rémunération dans les fondations donatrices. En même temps, elle doit servir de base à un débat nuancé sur la rémunération des membres de conseil de fondation, en allant au-delà des connaissances anecdotiques sur les différents régimes de rémunération. Enfin, nous avons également saisi l'occasion de l'enquête pour évaluer les salaires des collaborateurs des fondations à différents niveaux et fournir des moyens d'orientation à cet égard.

Les résultats présentés ci-après ne portent pas uniquement sur la pratique et le montant des indemnités et des salaires dans les fondations, mais aussi sur leurs facteurs d'influence. En effet, il est bien plus important pour la pratique de disposer de critères permettant une évaluation pertinente que d'une simple moyenne.

Au nom des personnes ayant coécrit cette enquête et de SwissFoundations, nous remercions chaleureusement tous les participants d'avoir pris le temps de remplir notre vaste questionnaire. Sans leur disponibilité, cette étude n'aurait pas été possible!

<sup>3</sup>: Lichtsteiner et al. (2010);  
Müller/Zöbeli (2012).

## Qui a participé à l'étude ?



GRAPHIQUE 1: RÉPARTITION CANTONALE DES FONDATIONS

L'étude est basée sur une enquête en ligne réalisée au printemps 2023 et envoyée à 6154 représentants de fondations, couvrant au total 1990 fondations donatrices en Suisse. L'enquête a été menée auprès de 209 personnes exerçant la fonction de directeur, 250 membres de conseil de fondation, 85 responsables de projets et 50 membres du personnel administratif.

Cela porte à 594 le nombre de personnes ayant participé à l'enquête, pour un total de 582 fondations donatrices. Ces chiffres reflètent un taux de réponse d'environ dix pour cent. Les caractéristiques des fondations participantes sont résumées ci-après, de même qu'un profil détaillé pour les différents postes est présenté dans les chapitres correspondants.

Les fondations participantes, actives depuis 34 ans en moyenne (médiane = 23 ans), représentent un échantillon couvrant 21 cantons ainsi que le Liechtenstein (graphique 1). La majeure partie des réponses proviennent de fondations ayant leur siège dans les cantons de Zurich (32%), Berne (12.5%), Vaud (7.5%).

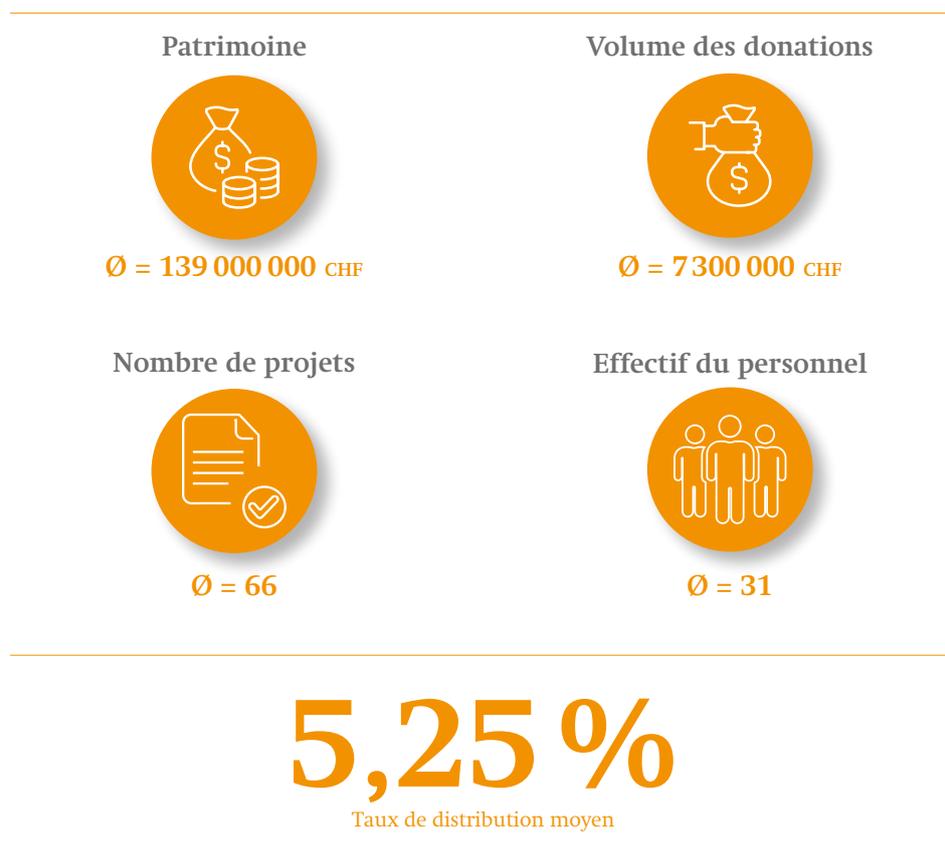
Ces fondations octroient des dons au niveau local (district, commune; 13%), cantonal (24%), national (35%) et international (28%). Leurs stratégies de soutien vont de l'attribution directe de fonds (55%) à la promotion systémique (6%), en passant par la prise en charge d'institutions (p. ex. musée ou EMS; 13%). L'importance des fondations, en termes de patrimoine, de volume de dons, de personnel et de projets soutenus, est résumée dans le tableau 1. Le patrimoine cumulé des fondations ayant participé à l'enquête représente environ 64 milliards de francs. Cela correspond à 46% des biens des fondations recensés en 2023 à l'échelle nationale.<sup>4</sup>

Vu l'écart important entre la valeur moyenne (139 millions de francs) et la médiane (5 millions de francs), il est clair que la majorité des fondations sont relativement petites et que seule une minorité d'entre elles sont énormes.

Cela va dans le sens des répartitions observées dans les études antérieures. Il en est de même pour le volume des fonds alloués et le nombre, par année, de projets soutenus. Le rapport entre les valeurs moyennes de la fortune et du volume des donations donne un taux de distribution moyen de 5,25%.

Ce chiffre élevé et encourageant peut s'expliquer par le fait que le modèle de la fondation à capital consommable a gagné en importance ces dernières années, raison pour laquelle certaines fondations distribuent des montants supérieurs à ceux qu'elles perçoivent à travers les revenus du capital de la fondation.

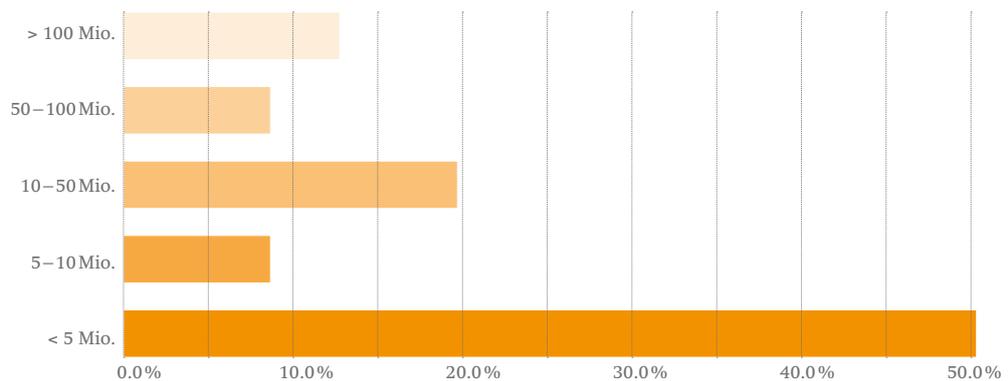
TABLEAU 1: TAILLE STRUCTURELLE DES FONDATIONS AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE



4: von Orelli et al. (2023).

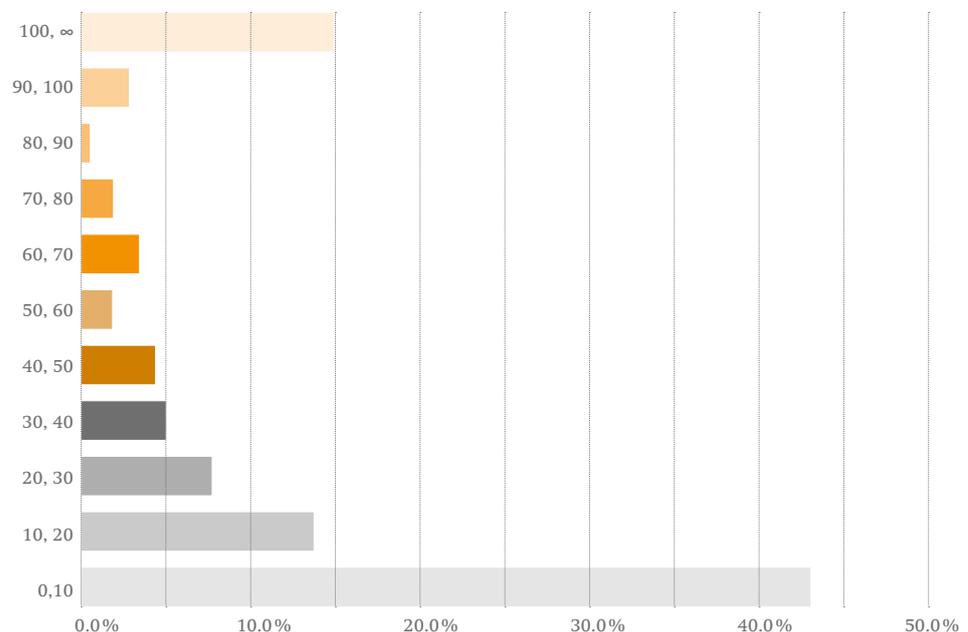
Le graphique 2 présente la répartition des actifs des fondations ayant participé à l'enquête et montre que plus de 50% d'entre elles ont un patrimoine inférieur à 5 millions de francs. Seule une part de 12% dispose d'un patrimoine supérieur à 100 millions de francs.

**GRAPHIQUE 2: RÉPARTITION DES FONDATIONS PARTICIPANTES SELON LEUR PATRIMOINE**



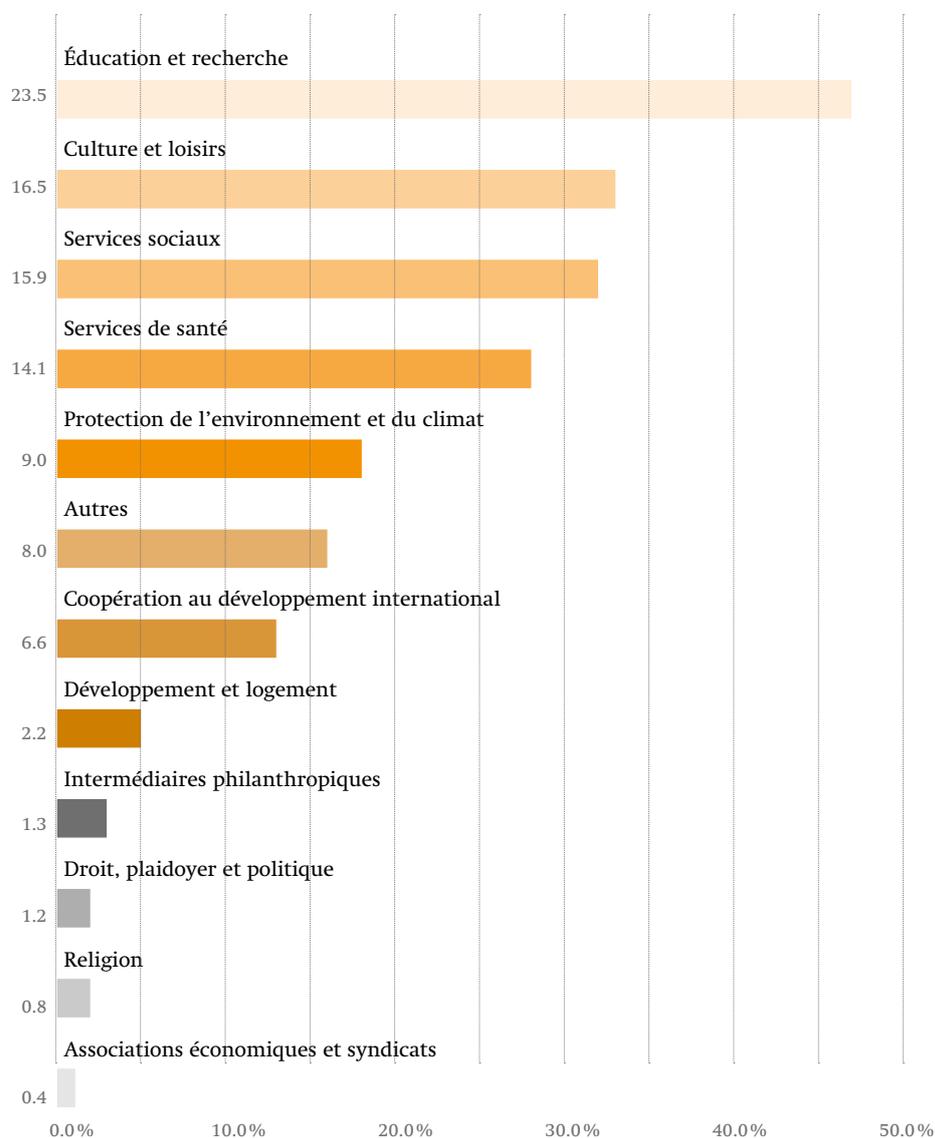
Une image similaire se reflète dans la répartition du nombre de projets soutenus (graphique 3). Plus de 40% des fondations interrogées soutiennent moins de 10 projets par an. La médiane est de 16 projets soutenus. Cela signifie qu'une moitié des fondations interrogées soutiennent moins de 16 projets par an et l'autre moitié davantage. La valeur médiane étant nettement plus élevée (66 projets soutenus), elle est, comme pour les biens des fondations, poussée à la hausse par les fondations qui soutiennent un très grand nombre de projets.

**GRAPHIQUE 3: RÉPARTITION DES FONDATIONS PARTICIPANTES SELON LE NOMBRE ANNUEL DE PROJETS SOUTENUS**



Dans l'ensemble, les fondations participantes couvrent un large éventail de domaines d'activité (graphique 4). La plupart sont actives dans les secteurs de la recherche et de la formation (24%), de la culture et des loisirs (17%) et dans le secteur social (16%).

**GRAPHIQUE 4: DOMAINES D'ACTIVITÉ DES FONDATIONS PARTICIPANTES**  
(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Près de la moitié (47%) des fondations interrogées ne sont membres ni de SwisFoundations, ni de Swissfundraising, ni de proFonds. 44% d'entre elles sont membres de SwissFoundations, 9% le sont de proFonds et 3% de Swissfundraising.

Grâce à la grande palette de fondations participantes et à une forte représentativité des actifs des fondations suisses, la présente étude offre une base de discussion statistiquement significative sur les honoraires et la rémunération dans les fondations donatrices.

# Appréciation juridique de l'indemnisation des activités des conseils de fondation d'utilité publique

Jonas Kipfer, Dr iur.

En Suisse, la rétribution du travail des conseils de fondation d'utilité publique est réglementée à différents niveaux juridiques. Le cadre juridique est défini, d'une part, dans les dispositions du droit civil et, d'autre part, dans les prescriptions du droit fiscal cantonal et fédéral. A cela s'ajoutent les recommandations du Swiss Foundation Code dans le domaine de l'autorégulation et de la bonne gouvernance.

## 1. Adéquation de l'indemnisation

La volonté du fondateur est la base de référence pour la définition du régime de rémunération du conseil de fondation. S'il est possible d'identifier, explicitement ou implicitement, une volonté exprimée par le fondateur sur cette question, les activités du conseil de fondation doivent être rémunérées conformément à cette volonté.

Le droit des fondations ne contient d'ailleurs pas de prescriptions explicites pour la détermination de la rémunération des conseils de fondation. Il découle implicitement de l'affectation des fonds de la fondation que la rémunération du conseil de fondation doit être définie selon des critères clairs et objectifs. Toute rémunération du conseil de fondation qui n'est pas objectivement justifiée est synonyme de détournement des biens de la fondation, entraînant l'intervention de l'autorité de surveillance. La rémunération du conseil de fondation doit donc être appropriée (art. 394 al. 3 CO) et calculée selon des critères objectivement vérifiables.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, le droit des fondations impose aux conseils de fondation de publier chaque année, dans un document distinct, le montant total des rémunérations qui leur sont versées directement ou indirectement, ainsi qu'à l'éventuelle direction, conformément à l'art. 734a al. 2 CO.

## 2. Activité bénévole des conseils de fondation dans les fondations d'utilité publique?

Au sens du droit fiscal suisse, le but d'une organisation et sa réalisation ne sont d'utilité publique que s'ils ne procèdent d'aucun intérêt égoïste (art. 56 let. g LIFD, art. 26 al. 1 let. f. LHID). L'administration fédérale des contributions a établi, dans la circulaire n° 12 du 8 juillet 1994, sur la base du critère de désintéressement susmentionné, que les conseils de fondation des organisations d'utilité publique doivent exercer leur activité « à titre bénévole ». Le caractère bénévole signifie que seuls les frais peuvent être indemnisés et que le conseil de fondation ne peut pas recevoir d'autres rétributions pour son activité. Du point de vue de la fiscalité applicable aux organisations d'utilité publique, les indemnités fixes posent donc problème dès lors qu'elles dépassent le montant des dépenses effectives, de

même que l'indemnisation de certaines prestations dont la réalité du travail effectué n'est pas vérifiée. Le versement de jetons de présence, à titre d'indemnité pour les réunions, sont généralement acceptés, pour autant qu'ils soient modérés. Les prestations qualitativement et quantitativement exceptionnelles de certains membres de conseil de fondation peuvent être indemnisées conformément aux usages du marché (voir les indications pratiques de la Conférence suisse des impôts [CSI]). En outre, le double rôle d'un membre de conseil de fondation bénévole qui travaille en même temps pour la fondation sur la base d'un contrat de travail et qui est rémunéré au prix du marché est considéré comme problématique du point de vue du droit fiscal.

Bien que l'exigence stricte du bénévolat soit fortement critiquée de divers côtés depuis des années et que des recommandations pratiques telles que le Swiss Foundation Code 2021 témoignent d'une prise de distances à cet égard, les autorités fiscales cantonales, en principe, restent assez strictes à ce sujet. Dans les cantons où sont établies de grosses organisations d'utilité publique, on constate une pratique relativement plus libérale. Certains cantons ont déjà autorisé des indemnités de plusieurs dizaines de milliers de francs par an pour des présidents de conseil de fondation, sans que le statut d'utilité publique ne soit remis en question. Dans le canton de Zurich, une décision du Conseil d'État, en 2024, a modifié la pratique en ce sens que l'activité bénévole n'est plus un critère d'octroi de l'exonération fiscale au titre de l'activité d'utilité publique d'une fondation. Il reste à voir si ce changement de paradigme aura un effet précurseur sur d'autres cantons. Pour déterminer le régime de rémunération d'un conseil de fondation, il convient donc de tenir compte de la pratique de l'administration fiscale cantonale concernée. Pour vérifier la conformité du régime de rémunération d'un conseil de fondation avec les dispositions du droit fiscal, l'une des solutions consiste à passer par une procédure de *ruling* fiscal. Dans le cadre de cette procédure, l'autorité fiscale, après avoir examiné les faits, donne des renseignements préalables sur les conséquences fiscales d'une politique d'indemnisation donnée. Si un régime d'indemnisation est appliqué, les éléments d'information déterminants doivent être consignés dans un règlement *ad hoc* et vérifiés périodiquement.

### **3. Conclusion**

Le droit des fondations laisse une grande marge de manœuvre au fondateur pour définir, dans l'acte de fondation, les règles relatives à la rémunération du conseil de fondation. En l'absence de directives de la part du fondateur, c'est au conseil de fondation qu'il revient de fixer les critères d'une rémunération appropriée de ses activités. Il se peut que la pratique, jusqu'à présent plutôt stricte, des autorités fiscales concernant l'exigence de l'activité bénévole pour les fondations d'utilité publique exonérées d'impôt s'assouplisse encore. Aujourd'hui déjà, il est possible, dans certains cas, de rémunérer le conseil de fondation pour ses activités en fonction de ses performances.

## 2. Honoraires des membres de conseil de fondation

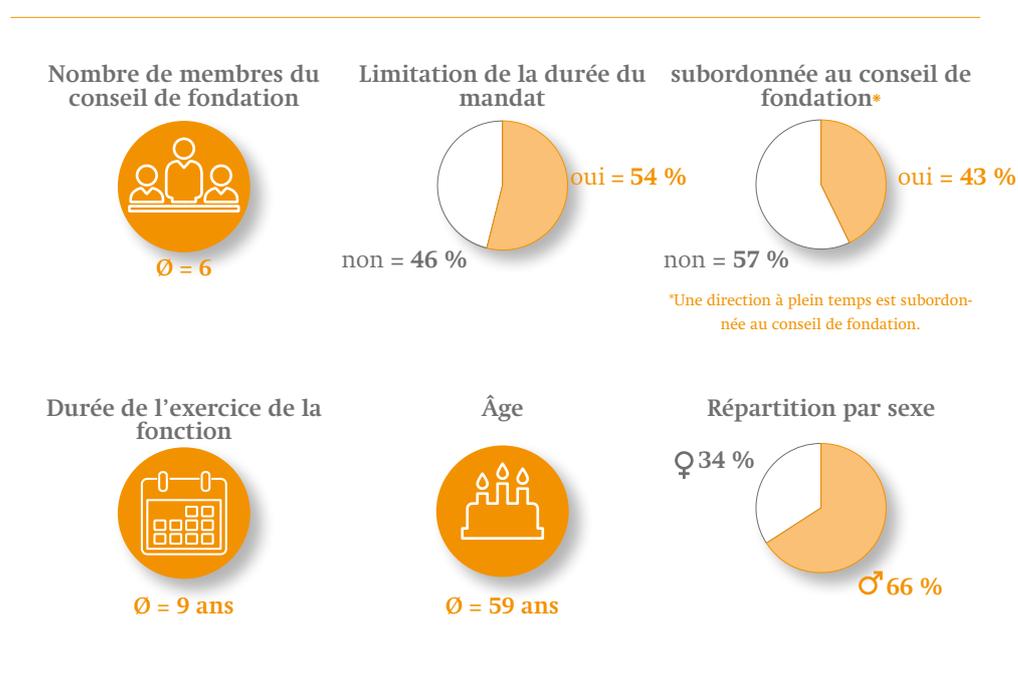
Les statistiques suivantes donnent un aperçu des compétences des membres de conseil de fondation donatrice, des responsabilités qu'ils assument et de la manière dont les honoraires sont versés.

### Le conseil de fondation : caractéristiques

La composition d'un conseil de fondation est aussi variée que le paysage des fondations lui-même, comme l'a montré l'enquête. Le tableau 2 offre un aperçu des caractéristiques des membres de conseil de fondation qui ont participé à l'enquête. La moyenne et la médiane ne présentant pas de différence significative dans les données statistiques présentées ci-après, nous n'indiquons que la moyenne. Parmi les membres de conseil de fondation ayant participé à l'enquête, on compte environ deux tiers d'hommes et un tiers de femmes. Ce chiffre correspond également à la proportion moyenne de femmes et d'hommes au sein des fondations, selon les indications obtenues dans le cadre de l'étude.

Plus de la moitié des fondations (57%) ne sont pas dotées d'une direction à plein temps, ce qui signifie que le conseil de fondation, dans ce cas, est lui-même responsable des tâches opérationnelles au sein de la fondation. Dans un peu plus de la moitié des fondations (54%), la durée du mandat est limitée. La durée moyenne du mandat d'un membre de conseil de fondation est de 9 ans, soit une durée très élevée qui indique une grande constance.

TABLEAU 2: CHIFFRES-CLÉS SUR LES MEMBRES DE CONSEIL DE FONDATION

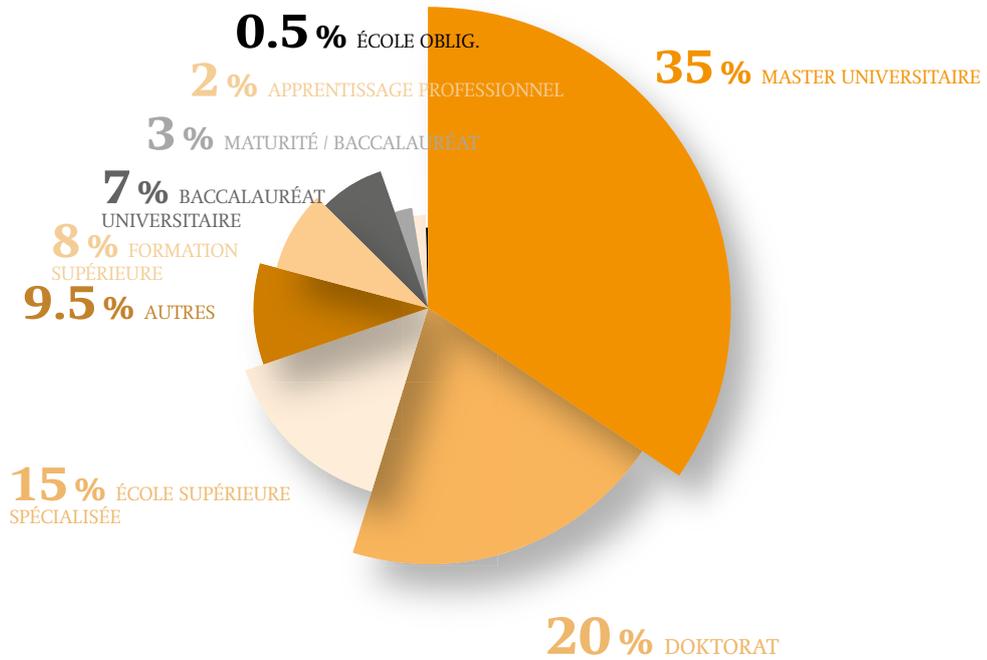


# 57 %

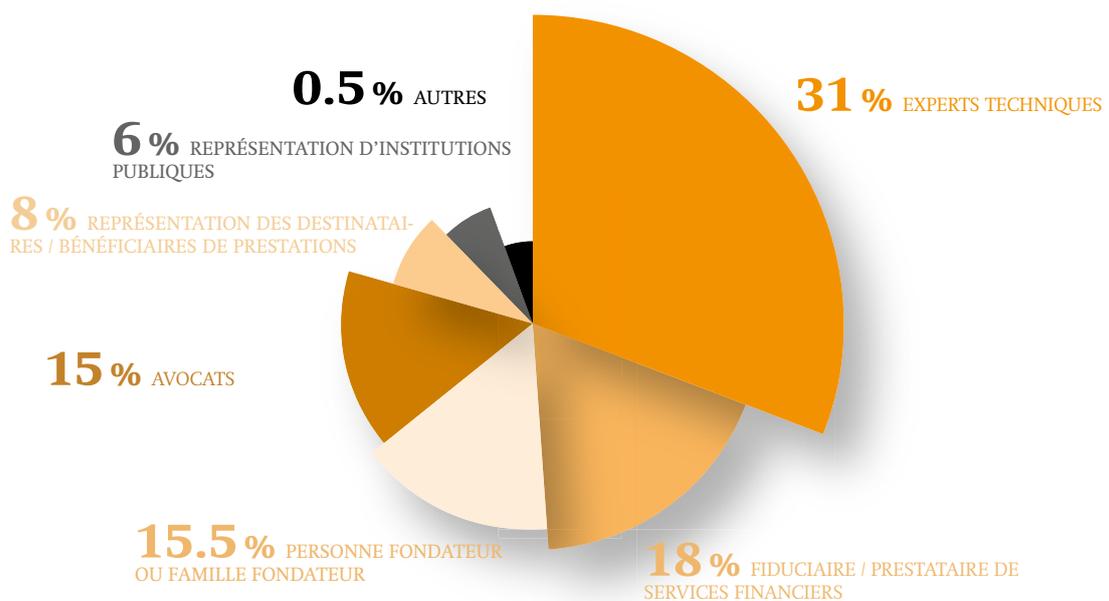
des fondations n'ont pas de direction à plein temps

La majorité des membres de conseil de fondation sont titulaires d'un diplôme du degré tertiaire (76%), le plus souvent d'un master (35%) ou d'un doctorat (20%) (graphique 5).

GRAPHIQUE 5: RÉPARTITION EN TERMES DE PLUS HAUTE FORMATION ACHÉVÉE



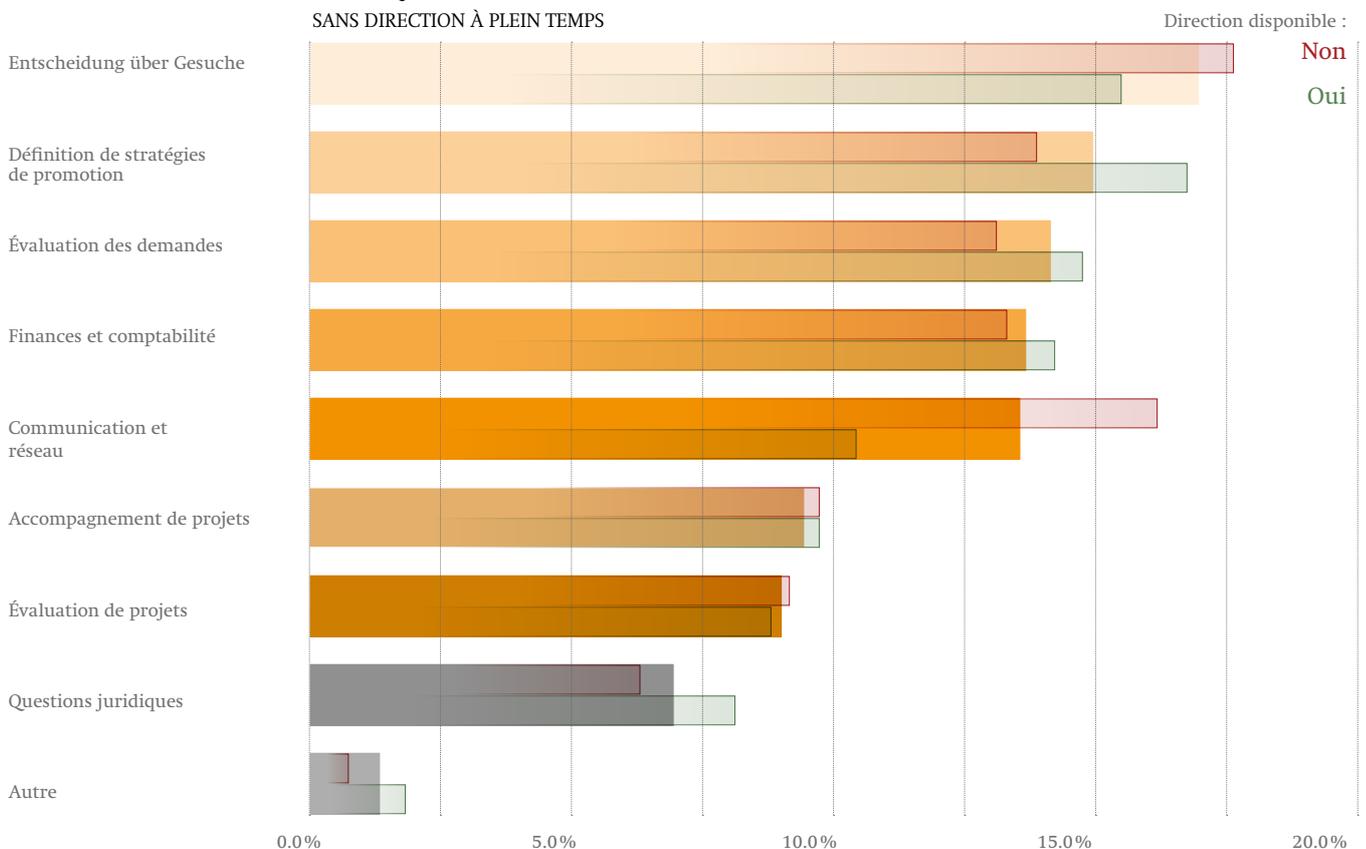
GRAPHIQUE 6: COMPOSITION DU CONSEIL DE FONDATION MOYEN



Un conseil de fondation est composé, en moyenne, de 31 % d'experts techniques, de 18% de fiduciaires et autres prestataires de services financiers et de 15% d'avocats. Pas moins de 8% des membres de conseil de fondation sont des représentants des bénéficiaires, une proportion qui devrait encore augmenter à l'avenir, vu le débat qui a cours actuellement sur la philanthropie « participative ». Dans 36% des fondations, le est représenté au conseil de fondation. Le graphique 6 donne un aperçu du reste de la composition.

Les domaines de tâches du conseil de fondation moyen sont présentés dans le graphique 7. L'évaluation et la prise de décision concernant les demandes de soutien, la définition de la stratégie de soutien, la comptabilité et le réseautage font partie des tâches principales. Seul un tiers des fondations interrogées indiquent que leur conseil de fondation se charge également d'affaires juridiques. Lorsqu'il existe une direction à plein temps, c'est elle qui soulage en premier lieu le conseil de fondation dans l'exercice de ses activités de soutien. En d'autres termes, les conseils de fondation qui disposent d'une direction ont nettement moins à s'occuper de l'évaluation initiale des demandes mais doivent en revanche consacrer plus de temps au développement de la stratégie de soutien.

**GRAPHIQUE 7: DOMAINES DE TÂCHES DU CONSEIL DE FONDATION MOYEN AVEC OU SANS DIRECTION À PLEIN TEMPS**



Le nombre moyen de réunions annuelles du conseil de fondation ainsi que le temps passé par semaine au service de la fondation ne diffèrent pas de manière significative entre les fondations qui versent des honoraires et les autres (tableau 3). Le temps moyen consacré à la préparation et au suivi est cependant légèrement plus élevé pour les fondations qui versent des honoraires.

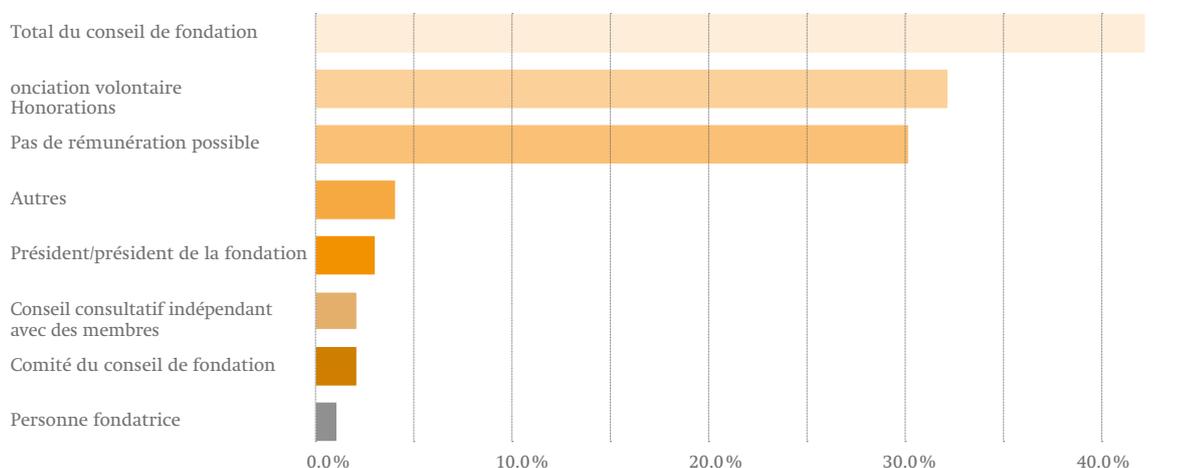
TABLEAU 3: ENGAGEMENT TEMPOREL DES MEMBRES DE CONSEIL DE FONDATION

Honoraires :	OUI	NON
→ Nombre annuel de réunions du conseil de fondation	$\bar{\mu} = 3.4$	$\bar{\mu} = 3.3$
→ Durée d'une réunion du conseil de fondation (heures)	$\bar{\mu} = 4.3$	$\bar{\mu} = 3.7$
→ Engagement par semaine (heures)	$\bar{\mu} = 2.3$	$\bar{\mu} = 2.5$
→ Temps de travail pour la préparation et le suivi des réunions, y compris l'évaluation des dossiers, hors mandats (heures par mois)	$\bar{\mu} = 10.0$	$\bar{\mu} = 6.6$

## Politique de rémunération

Lorsqu'une rémunération est possible, le montant des honoraires est fixé dans 44% des cas d'un commun accord par l'ensemble du conseil de fondation. Dans seulement 6% des cas, c'est le président du conseil de fondation qui décide du montant des honoraires. Dans moins de 3% des cas, les honoraires sont déterminés par le fondateur ou une commission du conseil de fondation (graphique 8). La majorité des fondations interrogées (71%) se réfèrent au Swiss Foundation Code.

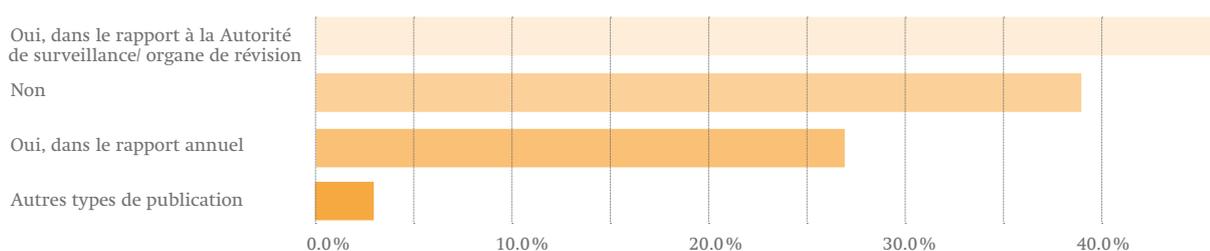
GRAPHIQUE 8: FIXATION DES HONORAIRES (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



## Règlement d'indemnisation et tenue de rapports

Environ trois quarts des fondations qui versent des honoraires ont adopté un règlement de rémunération à cet effet. Il en résulte qu'un quart des fondations versent des honoraires sans règlement correspondant. Comme le montre le graphique 9, près de la moitié des fondations (46%) publient, dans leur rapport à l'autorité de surveillance, les montants des honoraires versés. 27% des fondations les publient également dans leur rapport d'activité. Enfin, 39% des fondations interrogées ne publient pas le montant des honoraires versés à leur conseil de fondation.

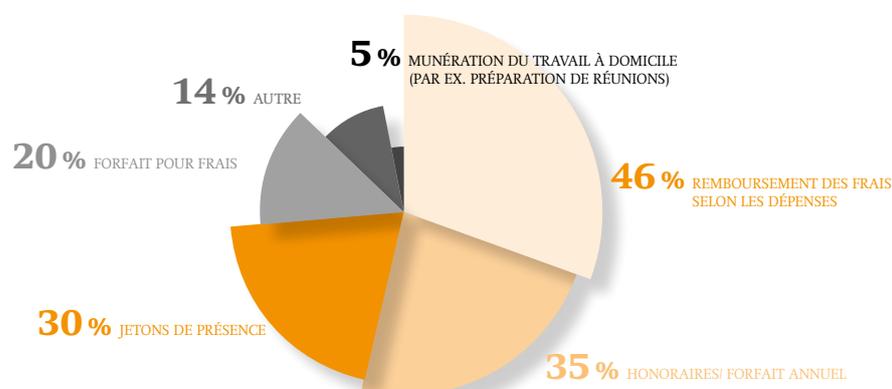
GRAPHIQUE 9: PUBLICATION DES HONORAIRES



## Honoraires du conseil de fondation

Dans 26 % des fondations, aucune rémunération n'est possible, tandis que 28 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles renonçaient volontairement à percevoir des honoraires (plusieurs réponses possibles). Les honoraires sont donc possibles dans près de la moitié (46%) des fondations. Ce chiffre confirme l'hypothèse générale selon laquelle le bénévolat au sein du conseil de fondation reste la règle, même si des honoraires sont aujourd'hui plus souvent mentionnés que dans les études précédentes. Dans la suite de la présente étude, seules les fondations versant des honoraires sont examinées plus en détail.

GRAPHIQUE 10: RÉPARTITION DES DIFFÉRENTS RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION



Dans un peu plus de trois quarts des fondations où la rémunération est possible, les montants des honoraires sont décidés d'un commun accord par le conseil de fondation. Dans un peu plus d'un quart des fondations (26 %), des différences de rémunération entre les membres de conseil de fondation sont possibles. Dans plus de la moitié de ces cas (60%), le président est mieux rémunéré. Les honoraires des membres de conseil de fondation prennent différentes formes. Dans 46% des fondations qui versent des honoraires, il s'agit d'un remboursement des frais en fonction des dépenses. Dans 35% des cas, un forfait annuel est versé, tandis que 30% des fondations versent des jetons de présence. La répartition des différents régimes de rémunération est présentée dans le graphique 10. Les prestations supplémentaires non financières, telles que les abonnements de train, l'utilisation privée du téléphone professionnel ou un dîner, n'ont pratiquement pas cours. Dans 36,9% des fondations, plusieurs régimes de rémunération sont possibles (tableau 4). Dans ces cas, il s'agit le plus souvent d'une combinaison entre jetons de présence et remboursement des frais en fonction des dépenses (37,8%) ou entre un forfait annuel et le remboursement des frais en fonction des dépenses (31,1%).

TABLEAU 4: APPLICATION DES DIFFÉRENTS RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION

	Honoraires/ forfait annuel	Jetons de présence	Forfait pour frais	Rembourse- ment des frais en fonc- tion des dépenses	Rémunéra- tion du travail à domicile *
Honoraires/ forfait annuel	100%	24.4%	22.2%	31.1%	0%
Jetons de présence		100%	20%	37.8%	6.7%
Forfait pour frais			100%	8.9%	2.2%
Remboursement des frais en fonc- tion des dépenses				100%	6.7%
Rémunération du travail à domicile*					100%

\* p. ex. préparation des réunions

### **En quoi les fondations se distinguent-elles des entreprises privées ou proches de l'État ?**

Selon le swissVR Monitor II/2023, la médiane des rémunérations versées aux membres de conseil d'administration des petites entreprises se situe entre 5 000 et 15 000 francs tandis que celle des grandes entreprises est comprise entre 50 000 et 100 000 francs. Une enquête de BDO sur les honoraires dans les PME, menée en 2020, indique une moyenne de 22 000 francs et une médiane de 12 000 francs. Il n'existe pas de vue d'ensemble standardisée des honoraires des membres de conseil d'administration dans les entreprises proches de l'État.

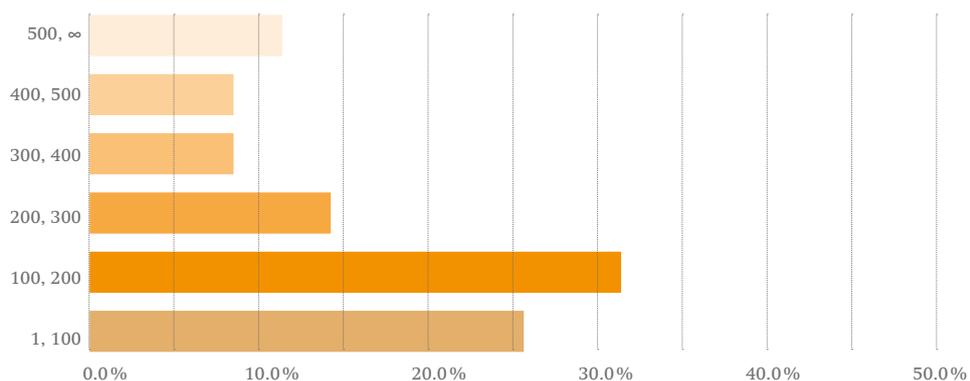
Dans un rapport publié en 2020 par le Conseil d'État bernois, les honoraires moyens versés dans les entreprises proches de l'État, dans le canton de Berne, sont compris entre 11 000 et 147 000 francs par membre du conseil d'administration. Les honoraires dans les conseils de fondation sont donc nettement inférieurs aux ordres de grandeur observés dans d'autres secteurs.

## Jetons de présence

La forme la plus courante d'honoraires est celle des jetons de présence. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une telle forme d'indemnisation est plus facilement acceptée par les autorités que les montants forfaitaires, car elle est considérée comme étant généralement faible et elle est manifestement liée à la charge de travail (Müller/Zöbeli 2012). On constate des écarts considérables dans les montants des jetons de présence, ceux-ci étant probablement liés à des différences d'importance entre les réunions. Le graphique 11 montre que le montant des jetons de présence versés est inférieur à 200 francs dans plus de la moitié des cas. Dans un peu plus de 11% des fondations qui versent des jetons de présence, leur montant dépasse 500 francs.

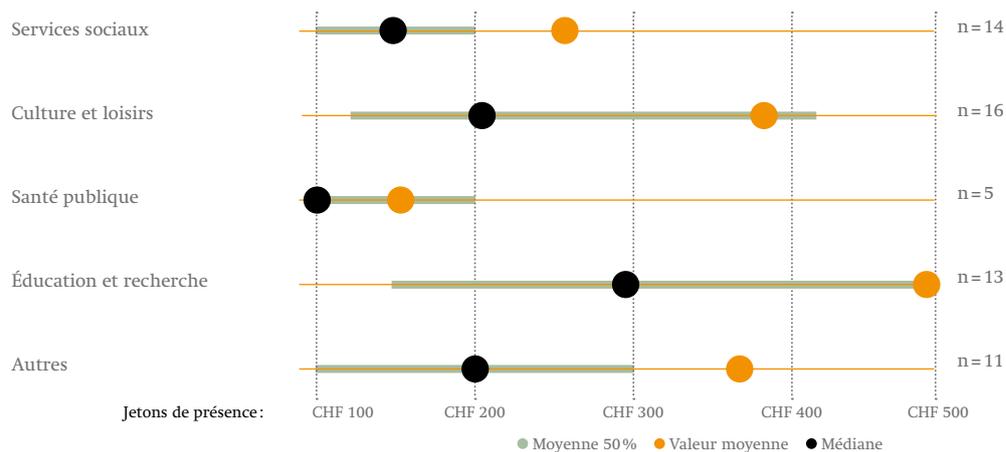
en CHF

**GRAPHIQUE 11: RÉPARTITION DE LA PRATIQUE DES JETONS DE PRÉSENCE SELON LEUR MONTANT**



Comme le montre le graphique 12, il existe des différences significatives entre les différents domaines d'activité. Alors que le montant des jetons de présence est généralement très modeste dans le domaine de l'action sociale et de la santé, le domaine de la formation et de la recherche se caractérise par de fortes disparités, avec une médiane se situant à 300 francs, soit près d'un tiers de plus que dans les secteurs d'activité représentés dans la suite du graphique.

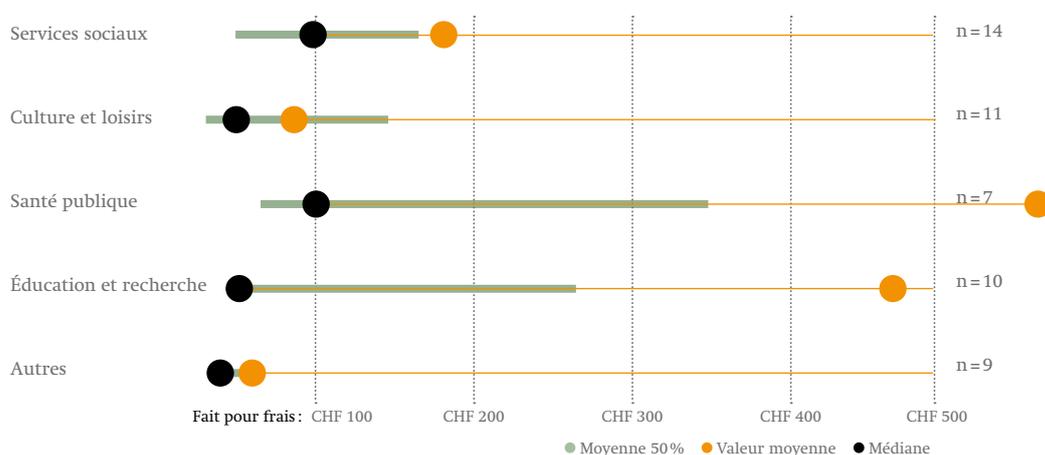
**GRAPHIQUE 12: JETONS DE PRÉSENCE SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ**



## Forfait pour frais

Les forfaits pour frais sont une manière relativement peu bureaucratique de compenser les dépenses mineures liées au travail effectué pour la fondation. Dans ce sens, le montant total des forfaits pour frais est généralement très faible. La médiane est de 100 francs. Comme le montre le graphique 13, il existe, là encore, des écarts entre les domaines d'activité. Dans le domaine social et dans celui de la santé, les forfaits pour frais sont légèrement plus élevés, tandis que dans le domaine de la formation et de la recherche, ils sont modestes dans la plupart des cas bien que de grandes disparités se fassent jour.

GRAPHIQUE 13: FORFAITS POUR FRAIS SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ



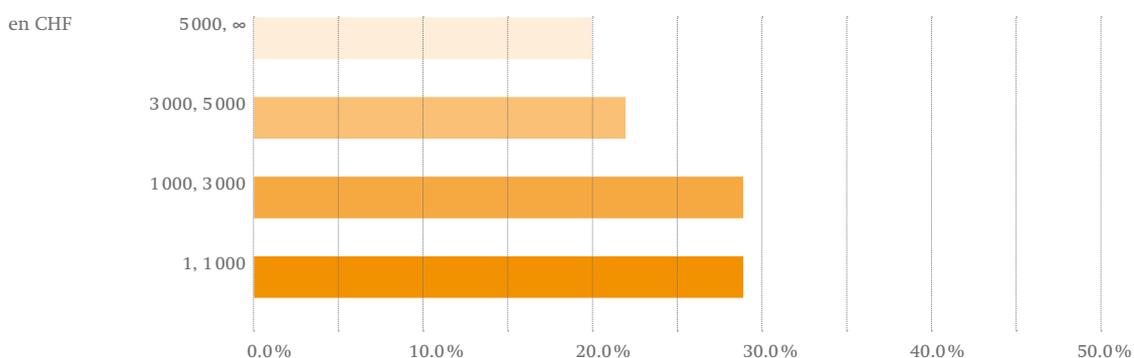
## Mandats

Dans 41% des fondations interrogées, les membres de conseil de fondation ont en outre la possibilité d'être rémunérés sur la base d'un mandat. Dans les fondations qui s'abstiennent explicitement de verser des honoraires, il est possible, dans environ un tiers des cas (37%), d'indemniser les membres du conseil de fondation sur la base d'un mandat. En principe, les mandats sont rémunérés sur la base d'une offre (56%), d'un tarif horaire fixe (28%) ou d'un forfait (9%). Le tarif horaire appliqué dans le cadre de ces mandats est, en moyenne, de 172 francs tandis que le forfait s'élève, en moyenne, à 500 francs.

## Forfaits annuels

Le graphique 14 montre une distribution des forfaits annuels par fourchettes de montants. Lorsque des forfaits annuels sont versés, ils sont, dans un peu plus de la moitié des cas (58%), inférieurs à 3 000 francs. Dans 20% des cas seulement, le forfait annuel versé est supérieur à 5 000 francs.

GRAPHIQUE 14: DISTRIBUTION DES FORFAITS ANNUELS SELON LEUR MONTANT



La variance des forfaits annuels soulève la question de savoir comment expliquer les disparités entre leurs montants. Nous avons procédé à des analyses de régression dans le but d'expliquer ce phénomène. Pour ce faire, nous avons élaboré trois modèles différents afin d'analyser la portée explicative des différents facteurs influençant le montant du forfait annuel. Comme base, nous avons utilisé un modèle dans lequel le forfait annuel est déterminé par les caractéristiques de la fondation. Dans ce modèle, le champ d'activité de la fondation, les actifs, le volume des donations et le nombre de projets soutenus ont été mis en relation avec le montant du forfait annuel. Ce modèle peut expliquer dans une proportion d'un tiers la variance des forfaits annuels (voir graphique 15). Outre le champ d'activité de la fondation (voir également le graphique 4), c'est surtout ses actifs qui contribuent à expliquer le montant du forfait annuel. Les actifs ont une corrélation nettement positive avec le montant du forfait annuel.

Dans un deuxième temps, nous avons complété ce modèle par deux variables reflétant la charge de travail des membres de conseil de fondation. Ces deux variables complémentaires sont le temps de bénévolat hebdomadaire et le nombre de séances par an. Ces deux variables font passer la variance expliquée de 33% à 41%. Enfin, nous avons également complété le modèle par des caractéristiques du conseil de fondation (taille du conseil, pourcentage de femmes et pourcentage de membres titulaires d'un diplôme universitaire). Par rapport au modèle dans lequel les caractéristiques de la fondation et la charge de travail des membres de conseil de fondation sont prises en compte, cette dernière caractéristique n'apporte guère d'explication supplémentaire, ne faisant passer la part de variance expliquée que de 41% à 42%. Ce sont donc les caractéristiques de la fondation qui ont la plus forte influence sur le montant des honoraires; vient ensuite la charge de travail des membres de conseil de fondation. Une part de variance expliquée de plus de 40% est considérable, mais révèle également que pour une part supérieure à la moitié, la variance ne peut être expliquée. Il est probable qu'une grande partie de cette variance inexpliquée soit due au cadre juridique, qui dépend de la localisation du siège de la fondation. Une ultime procédure de régression, dans laquelle

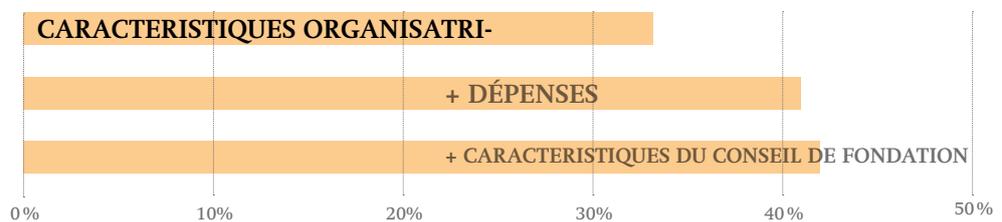
## Application des résultats dans la pratique

Comme nous l'avons déjà mentionné, les honoraires des membres de conseil de fondation dépendent en grande partie des directives de l'administration fiscale cantonale. Si le versement d'honoraires est autorisé, il reste à savoir à quel niveau et sur la base de quels critères les honoraires doivent être fixés. Les résultats de la présente étude permettent de formuler les recommandations suivantes :

- La forte influence des caractéristiques de l'organisation indique que des critères tels que le patrimoine de la fondation, le volume de ses donations et le nombre de projets ou le champ d'activité ont une importance élevée. Dans la pratique, on peut en conclure que, par exemple, lorsque le patrimoine d'une fondation est relativement important, le nombre de séances ou la charge de travail n'ont plus guère d'influence sur le montant des honoraires. La responsabilité à l'égard du patrimoine de la fondation a généralement plus de poids que le temps de travail.
- Seule la présidence fait souvent l'objet d'un accord sur des honoraires plus élevés en raison de la charge de travail supplémentaire.
- La charge de travail du conseil de fondation est un critère de décision, surtout pour les fondations disposant d'un patrimoine moyen, lorsqu'il s'agit de savoir s'il faut ou non verser des honoraires.
- Lorsque le patrimoine est relativement réduit, la question des honoraires ne se pose pas et la charge de travail ne constitue donc pas un critère de décision.
- Les compétences ou aptitudes personnelles ne devraient pas entrer en ligne de compte. Comme tous les membres du conseil de fondation possèdent des diplômes spécifiques, il n'est pas pertinent de les distinguer.

le siège de la fondation a été ajouté comme variable explicative, confirme cette hypothèse. Un tel modèle expliquerait plus de 90% de la variance, mais le résultat est à interpréter avec prudence car de nombreux répondants n'ont pas fourni les données correspondantes concernant le siège social de la fondation, ce qui rend ce modèle moins significatif que les trois autres.

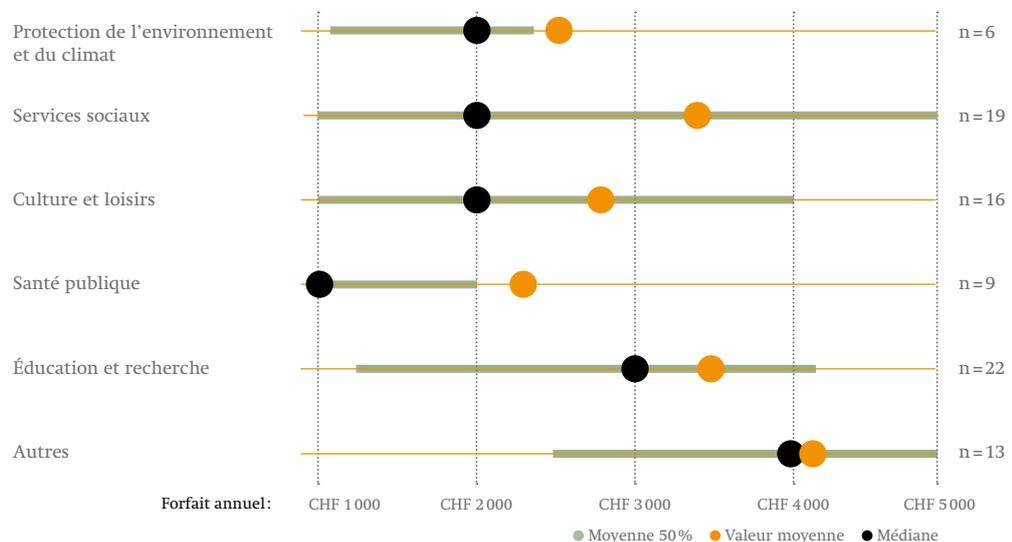
**GRAPHIQUE 15: PART DE VARIANCE DU FORFAIT ANNUEL EXPLIQUÉE POUR LES MEMBRES DE CONSEIL DE FONDATION**



Le graphique 16 présente le montant des forfaits annuels selon le domaine d'activité de la fondation. Pour chaque domaine d'activité, le graphique indique, quant aux valeurs des forfaits annuels, l'intervalle interquartile ainsi que la moyenne et la médiane. Par exemple, dans le secteur social, 50% des fondations versent un forfait annuel compris entre 1 000 et 5 000 francs. La médiane, qui divise l'échantillon en ses moitiés inférieure et supérieure, est de 2 000 francs pour ce domaine d'activité. La valeur moyenne, qui avoisine 3 500 francs, est nettement supérieure à la médiane. Cela laisse entendre que dans ce domaine d'activité, certaines fondations versent un forfait annuel nettement plus élevé.

Ce sont les fondations actives dans le domaine de la santé qui présentent le forfait annuel moyen le plus faible. Les forfaits les plus élevés concernent les fondations actives dans le secteur social et dans les domaines de la recherche et de la formation.

**GRAPHIQUE 16: DISTRIBUTION DES HONORAIRES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ**

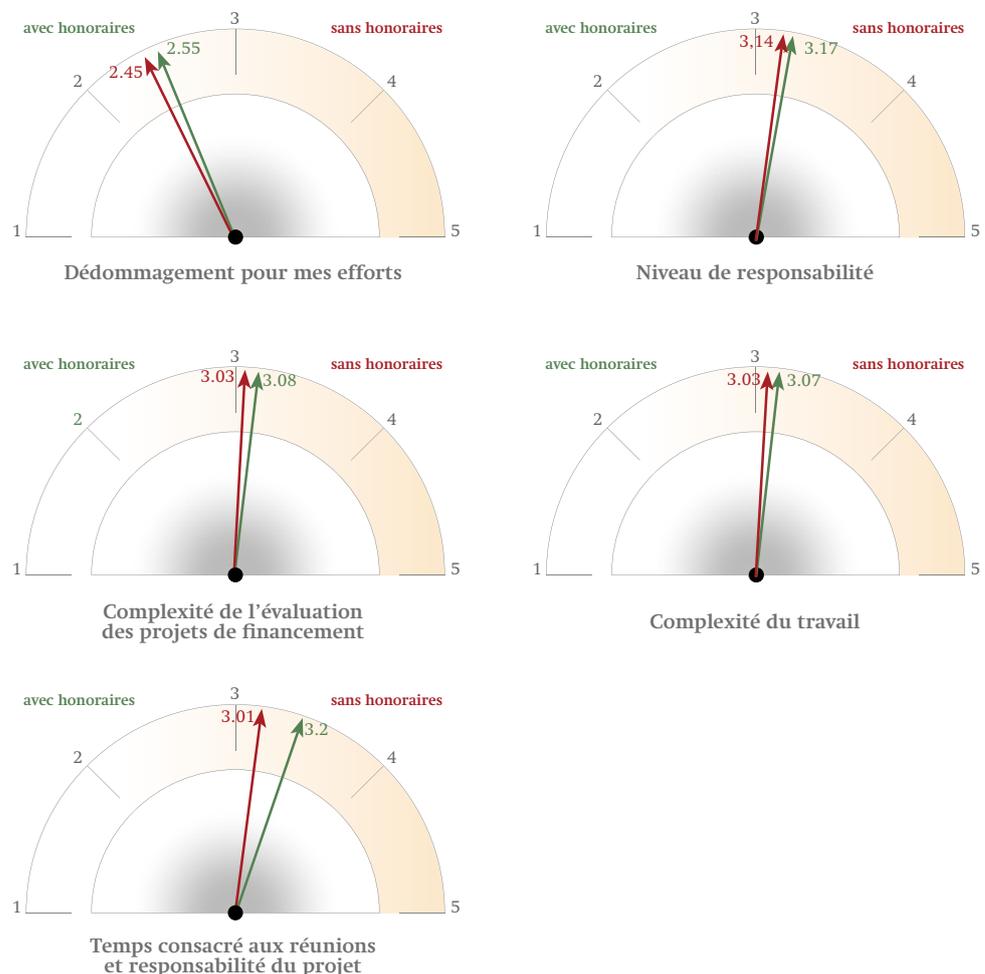


## Appréciation personnelle

En outre, les membres de conseil de fondation ont été invités à exprimer leur opinion personnelle sur leur charge de travail, sa proportionnalité et la complexité de leurs tâches (graphique 17).

**GRAPHIQUE 17: APPRÉCIATIONS FORMULÉES PAR LES MEMBRES DE CONSEIL DE FONDATION CONCERNANT LES HONORAIRES**

ÉCHELLE: 1: PAS DU TOUT D'ACCORD – 5: TOUT À FAIT D'ACCORD



Pour la majeure partie des réponses, aucune différence significative n'est constatée entre les membres de conseil de fondation avec ou sans honoraires. Le degré de responsabilité et, pour les membres de conseil de fondation qui reçoivent une rémunération, le volume de travail sont les critères qui recueillent le plus d'approbation. De manière générale, l'indemnisation du travail fourni est le critère le moins bien noté par les membres de conseil de fondation. L'appréciation des membres de conseil de fondation qui ne perçoivent pas d'indemnité est plus faible. Dans l'ensemble, la majorité des valeurs moyennes montrent que les membres de conseil de fondation se déclarent largement satisfaits sur le plan de la complexité et de la proportionnalité des tâches.

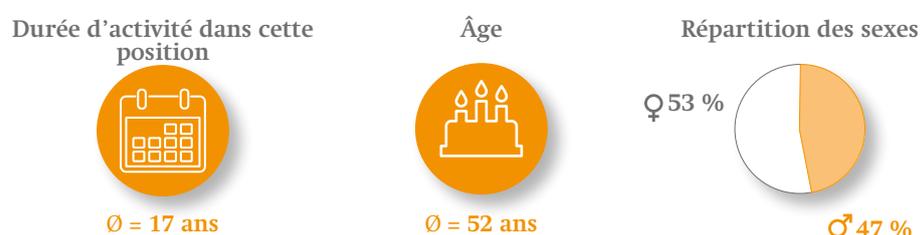
### 3. Baromètre des salaires de directeur

Ce chapitre donne un aperçu des compétences des directeurs de fondation, de leurs responsabilités et de leur rémunération.

#### Directeurs de fondation

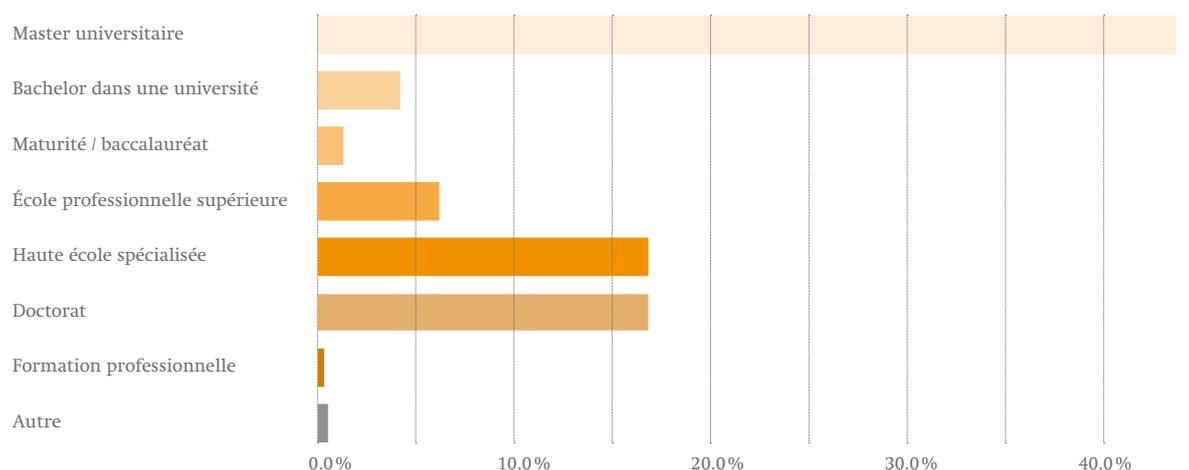
Le tableau 5 résume les caractéristiques des directeurs interrogés. Le rapport entre les sexes est relativement équilibré. En moyenne, ils exercent cette fonction depuis 17 ans et sont légèrement plus jeunes que la moyenne des membres de conseil de fondation (52 ans contre 59 ans).

TABELLE 5: VUE D'ENSEMBLE CONCERNANT LES DIRECTEURS



La majorité des directeurs sont titulaires d'un master (44%), d'un diplôme d'une haute école spécialisée (17%) ou d'un doctorat (17%) en tant que plus haute formation achevée (graphique 18).

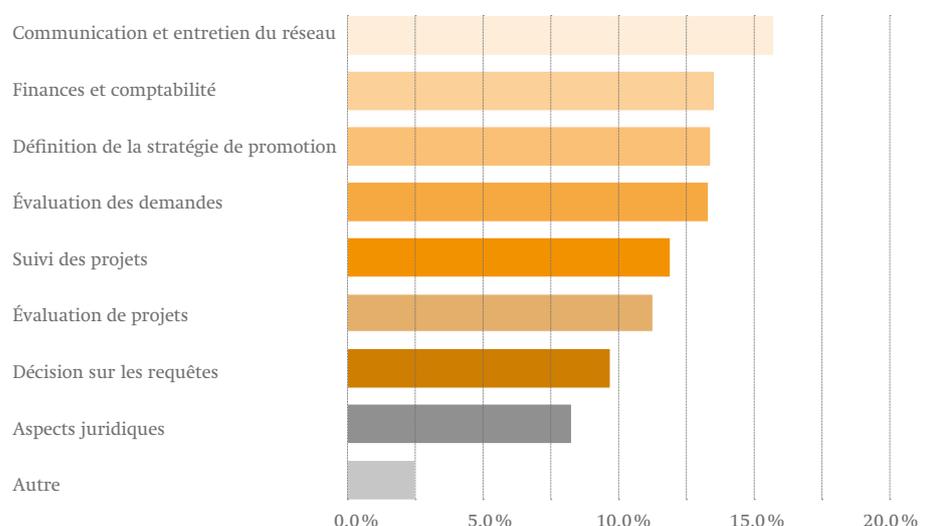
GRAPHIQUE 18: RÉPARTITION EN TERMES DE PLUS HAUTE FORMATION ACHÉVÉE



## Domaines de tâches

Les principaux domaines de tâches de la direction sont la communication et le réseautage, la gestion financière, la définition de la stratégie de promotion et l'évaluation des demandes. Le graphique 19 résume la répartition des tâches.

GRAPHIQUE 19: RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION



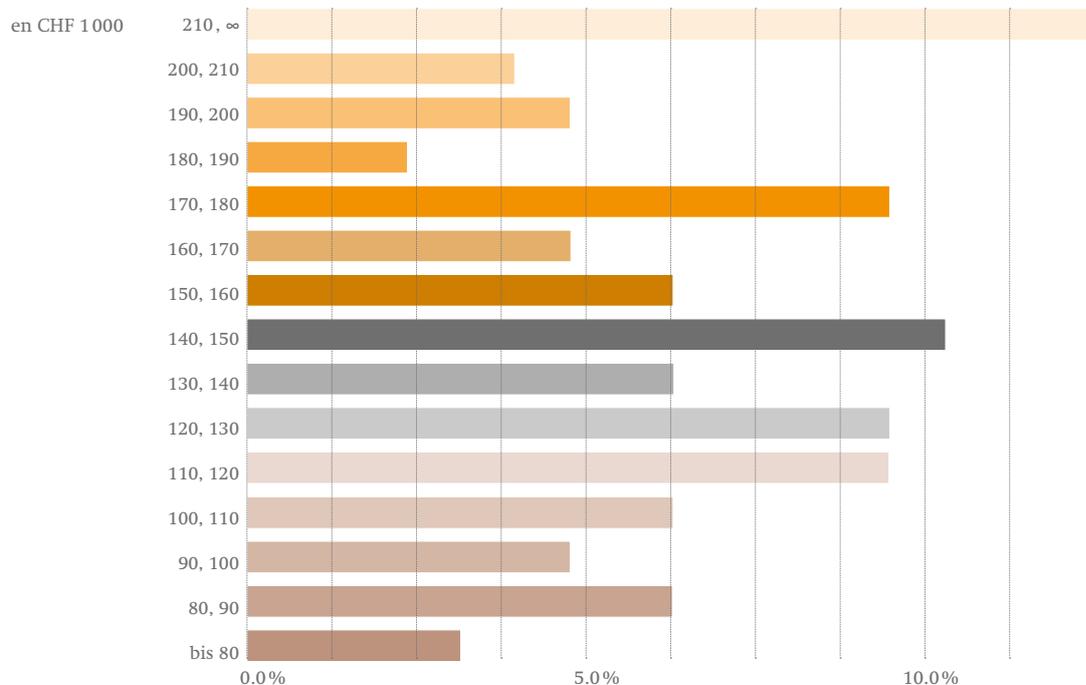
Dans les fondations qui ont participé à l'enquête, le salaire est généralement fixe et mensuel. Il n'est pas courant qu'une composante du salaire soit variable. En ce qui concerne les prestations non financières complémentaires, des frais de déplacement (par ex. frais de transport, d'hébergement et de restauration) sont payés en sus dans près de la moitié des fondations. Il n'est pas d'usage d'offrir d'autres prestations non financières supplémentaires.

## Baromètre des salaires

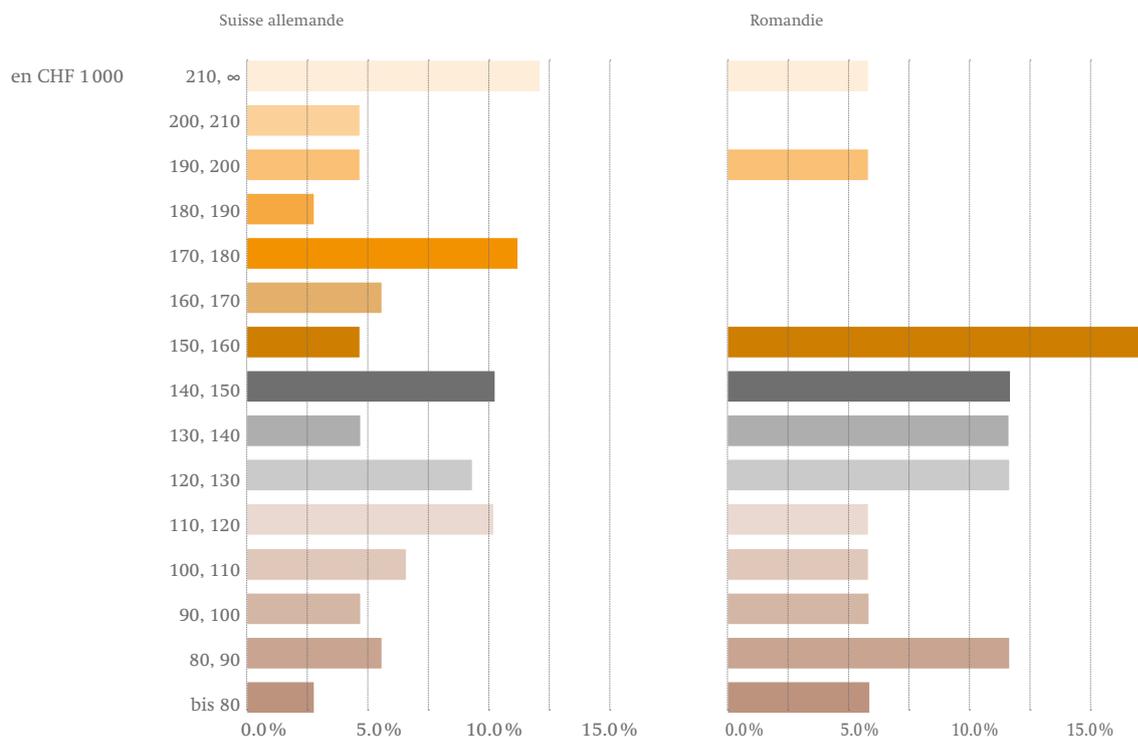
Le graphique 20 montre la répartition des rémunérations par classe de salaire. Tous les salaires annuels ont été ramenés à l'échelle d'un taux d'occupation de 100%. Entre 100 000 et 160 000 francs, les salaires sont répartis de manière relativement égale, alors que les salaires entre 160 000 et 210 000 francs sont nettement plus rares.

Le salaire annuel moyen d'un directeur est d'un peu plus de 158 000 francs. Environ 12% des salaires annuels sont supérieurs à 210 000 francs. Le versement de ces hauts salaires est presque exclusivement le fait des plus grandes fondations de l'échantillon (en termes de patrimoine). En Suisse alémanique, la moyenne (156 929 frs.) et la médiane (147 333 frs.) sont toutes deux plus élevées qu'en Suisse romande (respectivement 143 361 et 131 604 frs.). Le graphique 20.1 montre distinctement que les salaires annuels supérieurs à 160 000 francs sont considérablement moins fréquents en Suisse romande qu'en Suisse alémanique.

**GRAPHIQUE 20: DISTRIBUTION DES SALAIRES SELON LEUR CLASSE**



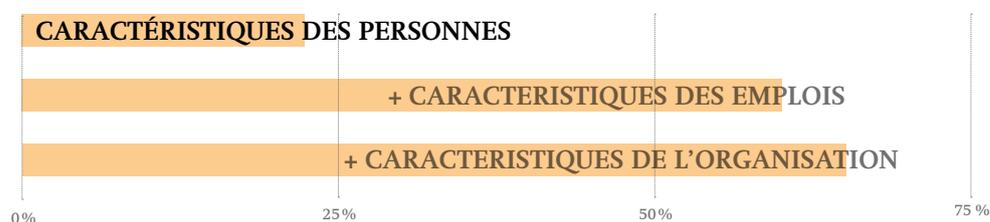
**GRAPHIQUE 20.1: DISTRIBUTION DES SALAIRES SELON LEUR CLASSE, VENTILÉE ENTRE SUISSE ALÉMANIQUE ET SUISSE ROMANDE**



Comme cela a été effectué pour les honoraires, nous avons procédé à des analyses de régression en vue d'identifier les caractéristiques ayant une incidence sur le montant du salaire versé (graphique 21). À cet effet, nous avons recouru à un modèle dans lequel des caractéristiques personnelles ont été utilisées comme variables explicatives (âge, formation, sexe, date d'entrée en fonction, formation continue). Ce modèle peut expliquer 22 % de la variance du salaire. L'âge, en particulier, est un facteur important qui a une influence nettement positive sur la masse salariale. Ce modèle a ensuite été complété par des variables spécifiques au poste, qui mesurent principalement le degré de responsabilité inhérent au poste (montant du budget alloué, nombre de personnes subordonnées et éventail des tâches). Ces trois facteurs semblent avoir une influence majeure sur le niveau de la masse salariale, puisque la part de la variance expliquée s'en trouve presque triplée, passant de 22 % à 60 %.

Sans surprise, on observe une corrélation nettement positive entre le niveau de responsabilité (montant du budget alloué et nombre de personnes subordonnées) et la masse salariale. Une dernière caractéristique a été ajoutée à ce modèle, à savoir deux variables spécifiques aux fondations (le patrimoine de la fondation et le nombre de projets soutenus). Ces deux variables ont encore augmenté la part de variance expliquée de cinq points de pourcentage, la portant à 65 %. Comme pour les honoraires, il existe une corrélation nettement positive entre les salaires versés et le patrimoine de la fondation.

**GRAPHIQUE 21: PART DE LA VARIANCE EXPLIQUÉE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS**

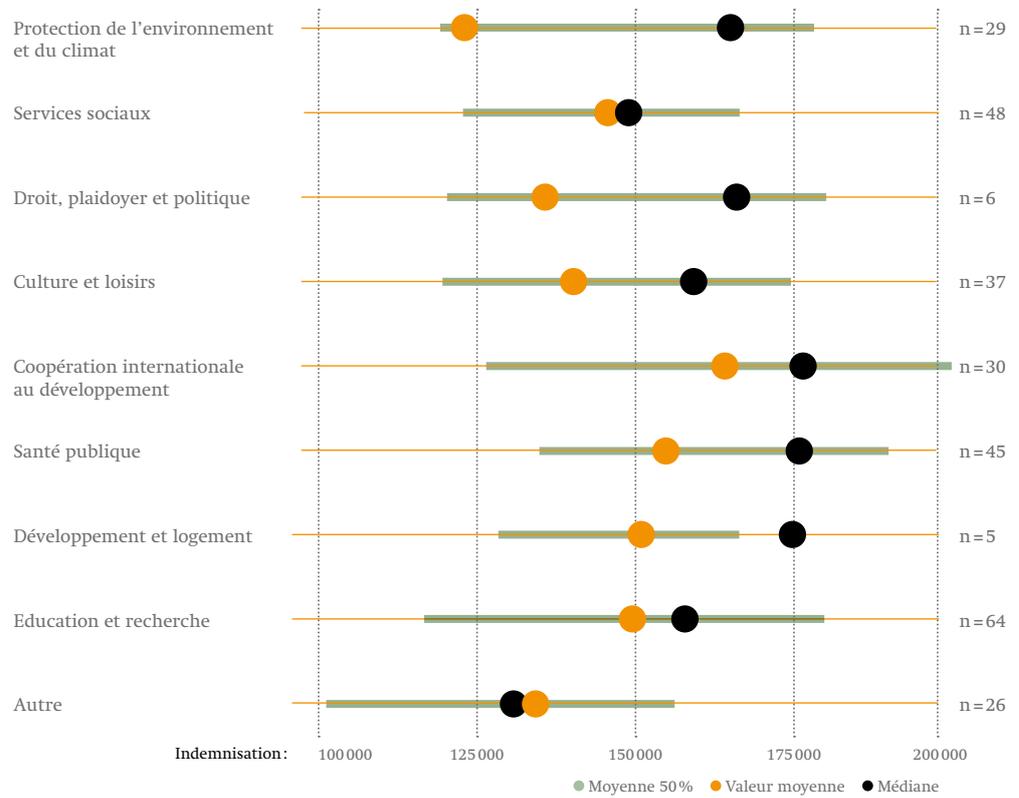


Le graphique 22 offre une vue d'ensemble du montant des salaires en fonction du domaine d'activité de la fondation. Alors que les fondations dans le domaine de la santé affichent les honoraires les plus bas, leurs salaires de directeurs sont parmi les plus élevés, à égalité avec les fondations dans le domaine de la coopération internationale au développement et dans le domaine « Développement et logement ».

La catégorie « Autres », qui englobe les catégories qui ne sont représentées que par moins de cinq fondations participantes, présente le score le plus bas. Ceci inclut par exemple le domaine religieux ou celui des intermédiaires philanthropiques. Dans l'ensemble, les différences sont beaucoup moins marquées que pour les honoraires des conseils de fondation. Ce phénomène peut s'expliquer par une plus grande transparence des salaires.

En d'autres termes, les candidats ont une idée plus précise du salaire qu'ils attendent lors de leur embauche. D'autre part, il semble que le domaine d'activité soit moins pertinent pour les activités opérationnelles au sein d'une fondation que pour le conseil de fondation. Ainsi, le rôle du conseil de fondation dans le domaine social est peut-être différent de celui qu'il joue dans le domaine de la recherche et de la formation.

**GRAPHIQUE 22: RÉMUNÉRATION MOYENNE SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ**

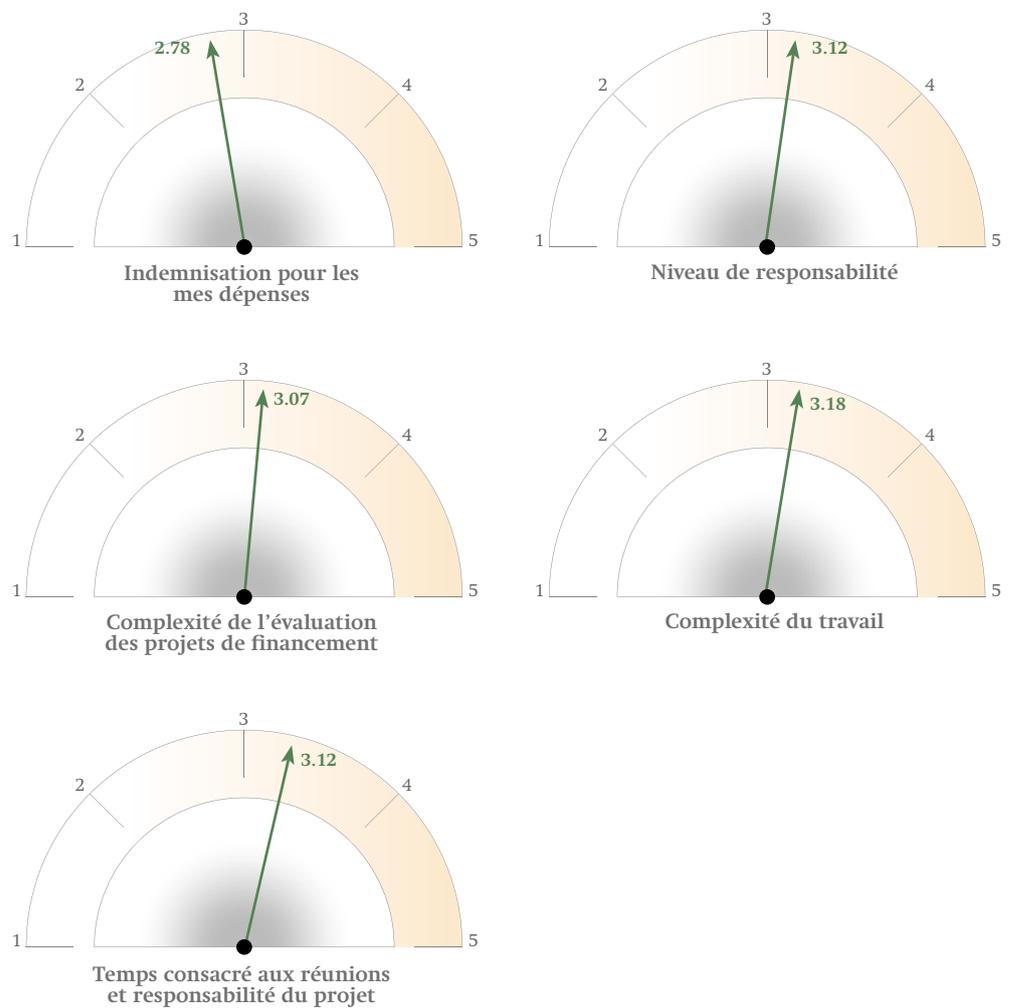


## Appréciation personnelle

Enfin, les directeurs ont été invités à exprimer leur opinion personnelle sur leur charge de travail, sa proportionnalité et la complexité de leurs tâches (graphique 23). En moyenne, les directeurs estiment que la rémunération reçue est plutôt insuffisante par rapport à l'effort fourni, tandis que la complexité du travail est jugée plutôt excessive.

GRAPHIQUE 23: APPRÉCIATIONS FORMULÉES PAR LES DIRECTEURS

ÉCHELLE: 1: PAS DU TOUT D'ACCORD – 5: TOUT À FAIT D'ACCORD



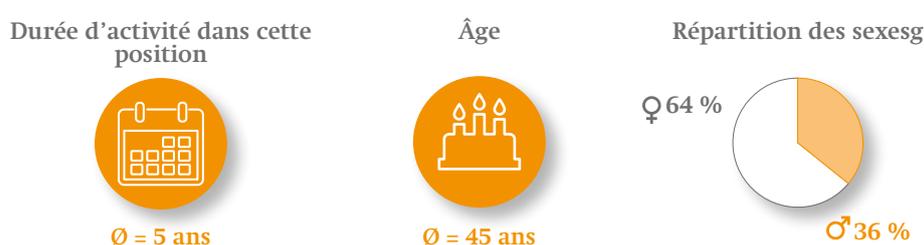
## 4. Responsables de projet et personnel administratif: domaines de compétences

Le présent chapitre résume les statistiques relatives aux compétences, aux domaines de tâches et à la rémunération des responsables de projet et du personnel administratif dans les fondations donatrices. Le taux de réponse étant plus faible pour ces deux types de postes, seules les analyses significatives d'un point de vue statistique sont présentées ci-après.

### Responsables de projet

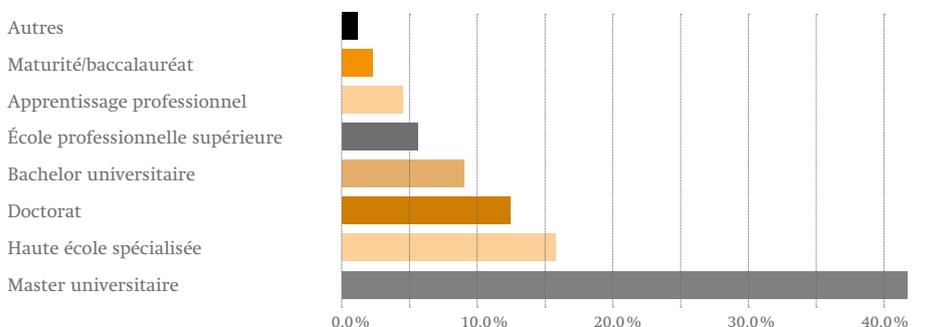
Le tableau 6 résume les caractéristiques relatives aux responsables de projet interrogés.

TABLEAU 6: VUE D'ENSEMBLE CONCERNANT LES RESPONSABLES DE PROJET



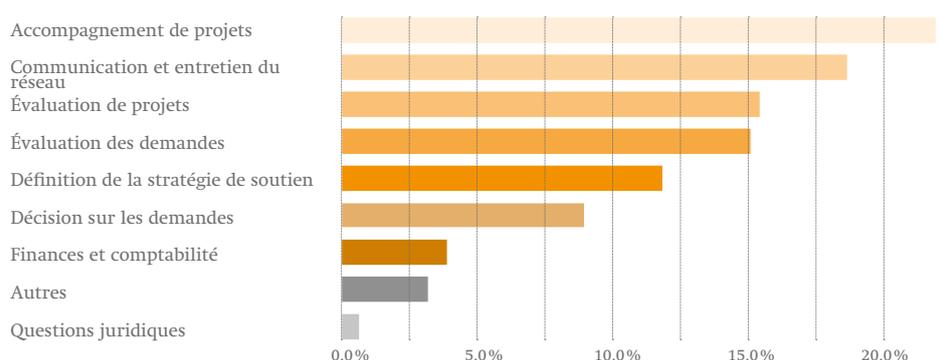
La majorité des responsables de projet sont titulaires d'un master (44%) ou d'un diplôme d'une haute école spécialisée (16%) (graphique 24).

GRAPHIQUE 24: RÉPARTITION EN TERMES DE PLUS HAUTE FORMATION ACHÉVÉE



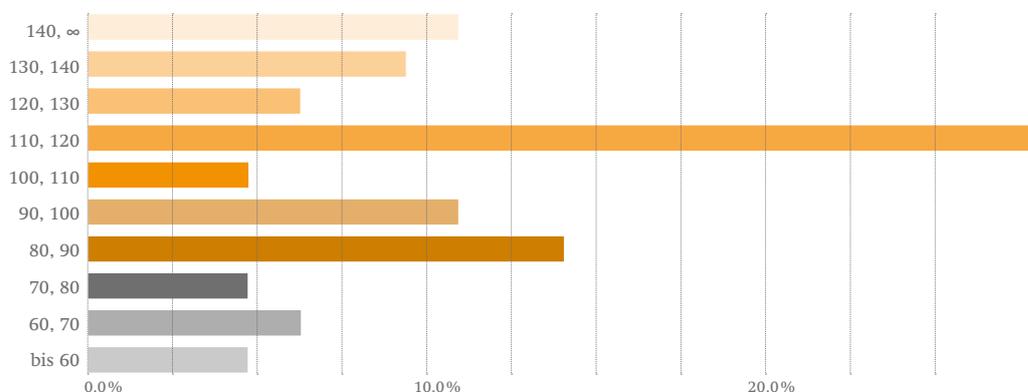
Outre le suivi et l'évaluation de projets, les principales tâches d'un responsable de projet sont la communication et le réseautage. Le graphique 25 résume la répartition des tâches.

GRAPHIQUE 25: TÂCHES DES RESPONSABLES DE PROJET



Le graphique 26 présente la distribution des salaires des responsables de projet par classe de salaire. Tous les salaires mensuels ont été ramenés à l'échelle d'un taux d'occupation de 100%. Le salaire annuel moyen est d'un peu moins de 110 000 francs tandis que les salaires annuels inférieurs à 60 000 francs ou supérieurs à 140 000 francs sont rares. L'intervalle interquartile des salaires annuels se situe entre 89 400 et 123 300 francs.

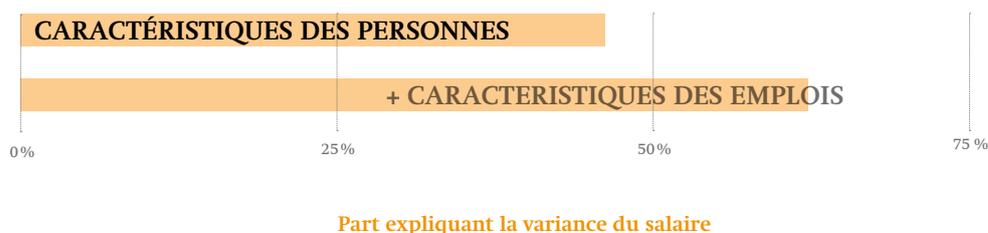
**GRAPHIQUE 26: DISTRIBUTION DES SALAIRES SELON LEUR CLASSE**  
en CHF 1 000



Au même titre que pour les directeurs, nous avons procédé à des analyses de régression dans le but d'expliquer la variance du salaire (graphique 27). Les caractéristiques personnelles permettent d'expliquer dans une plus large mesure la variance chez les responsables de projet (46%) que chez les directeurs (22%).

Si l'on prend également en compte les caractéristiques du poste (montant du budget alloué, nombre de personnes subordonnées et éventail des tâches), la part de la variance expliquée passe à 62%. En raison de la faiblesse de l'échantillon, nous n'avons pas effectué une troisième régression prenant en compte les caractéristiques de la fondation.

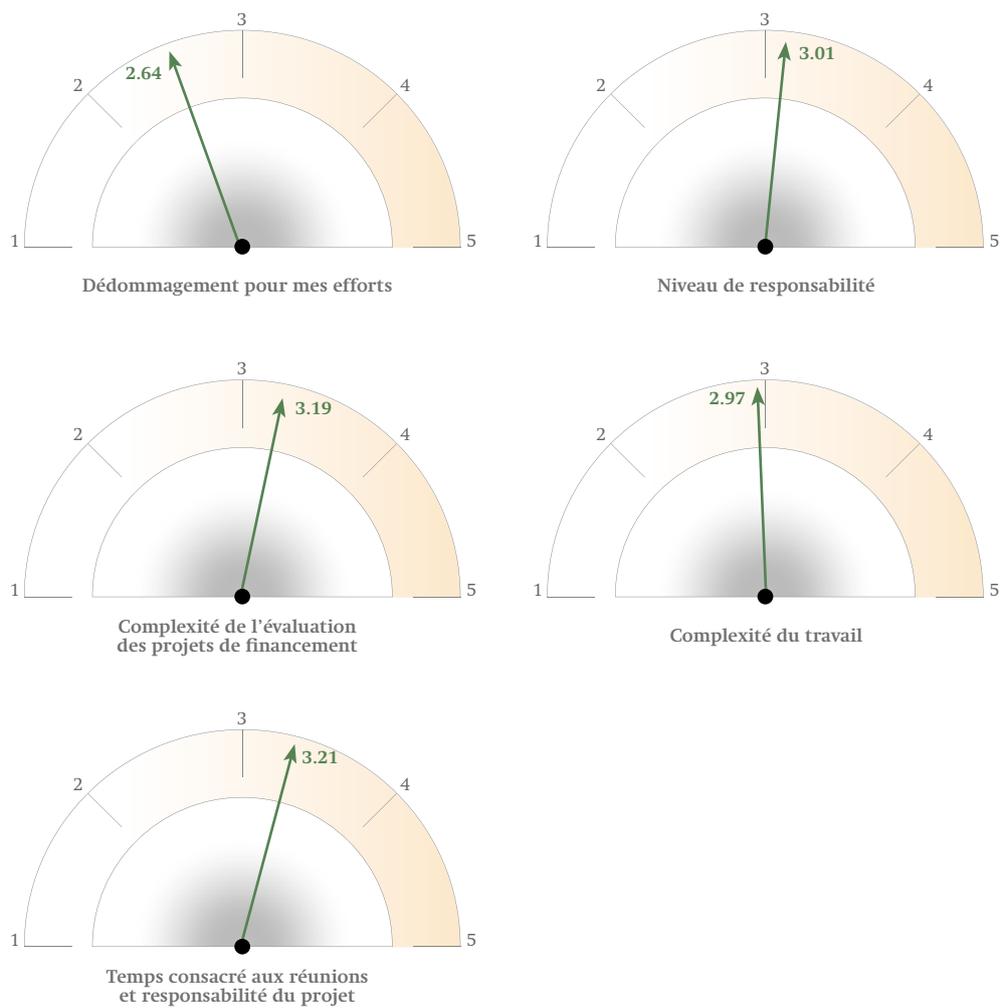
**GRAPHIQUE 27: PART DE VARIANCE EXPLIQUÉE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES RESPONSABLES DE PROJET**



Concernant les appréciations personnelles des responsables de projet quant à leur temps de travail, la complexité de leurs tâches et leurs responsabilités, le graphique 28 montre qu'ils sont nettement moins satisfaits de leur rémunération que les directeurs. En revanche, la complexité du travail est davantage perçue comme appropriée. Le temps consacré aux réunions et à la préparation des projets est considéré comme plutôt élevé.

**GRAPHIQUE 28: APPRÉCIATIONS FORMULÉES PAR LES RESPONSABLES DE PROJET ET LE PERSONNEL ADMINISTRATIF**

ÉCHELLE: 1: PAS DU TOUT D'ACCORD – 5: TOUT À FAIT D'ACCORD

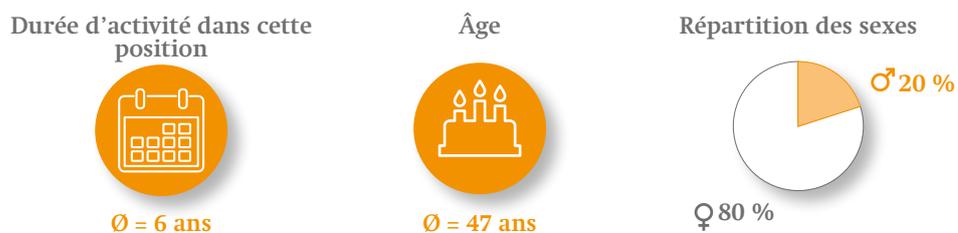


## Personnel administratif

Le personnel administratif est actif dans de nombreux domaines de tâches, tels que le secrétariat, la comptabilité et l'informatique. En raison de la faiblesse de l'échantillon, il n'est guère possible, dans le cadre de la présente étude, d'évaluer les rémunérations à ce niveau. Par conséquent, seules les données générales sur le personnel et les activités sont présentées ici.

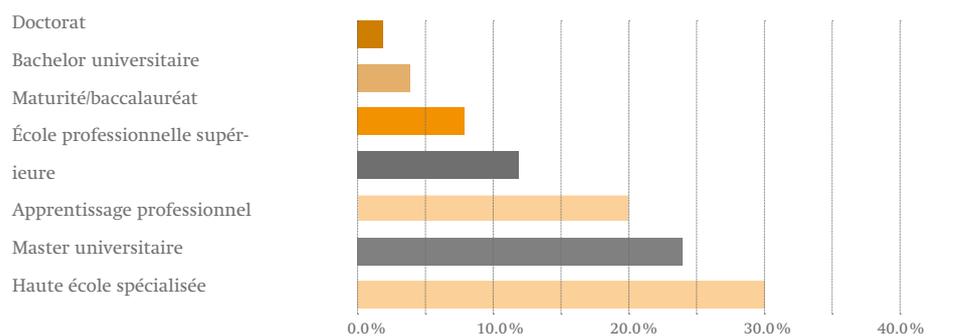
Le tableau 7 présente les caractéristiques du personnel administratif interrogé. Il se dégage clairement de notre enquête que la grande majorité du personnel administratif des fondations est composée de femmes.

TABLEAU 7: VUE D'ENSEMBLE CONCERNANT LE PERSONNEL ADMINISTRATIF



La majeure partie du personnel administratif est titulaire d'un master (24%) ou d'un diplôme d'une haute école spécialisée (30%) (graphique 29).

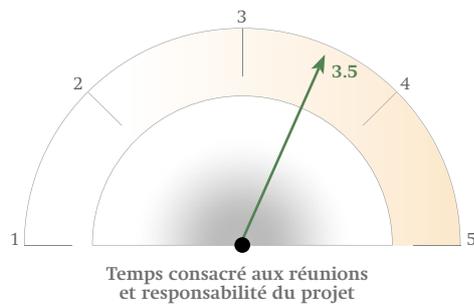
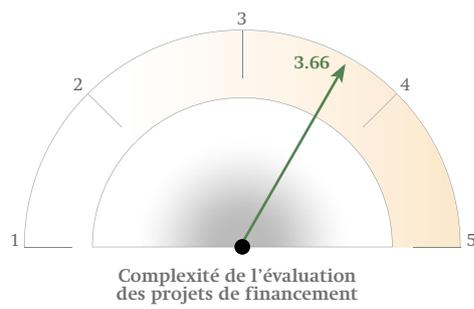
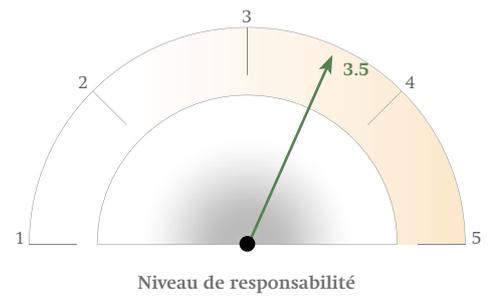
GRAPHIQUE 29: ARTITION DU NIVEAU D'ÉDUCATION LE PLUS ÉLEVÉ



En ce qui concerne les appréciations personnelles du personnel administratif sur leur temps de travail, la complexité de leurs tâches et leurs responsabilités, le graphique 30 montre qu'ils sont les moins satisfaits de leur rémunération par rapport aux efforts qu'ils fournissent. Les quatre autres attributs sont considérés comme plutôt trop élevés.

**GRAPHIQUE 30: PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNG ADMINISTRATIVES PERSONAL**

ÉCHELLE: 1: PAS DU TOUT D'ACCORD – 5: TOUT À FAIT D'ACCORD



A

B

DIERRAND -  
DER RAUM -  
IL MAND -  
STUNS - DAL  
REPRODUIT  
L'ESPACE - D  
LA MAND -  
LEIDA - D  
LA - MATERIA  
SCHAFTEICH  
ONEN - IN -  
PO - ESSER -  
DIMENSIONE  
IN - IL - QUAL  
S'EXTENDA -  
REPRODUIT  
SENTATION  
DES - DIMEN  
SION - D  
PRESENZA  
VIALI - IN - CUI  
SCHÄULICH  
DER - RAUM  
NIE - AUSRE  
TAZION - SCIE  
MATERIA - S  
FIRIQUE - D  
LA - MATIER  
FICK - DELL