



Quelques éléments sur les instances de décision des fondations françaises

**Données collectées en 2003 par la Fondation de France
lors de la première Enquête nationale auprès des fondations**

Parution : novembre 2007

Données issues de la première Enquête nationale auprès des fondations

Fondations abritées (FA)

Données générales : 200 à 300 fondations abritées ont répondu

Les données sur les modes de nomination et de renouvellement des membres des instances de décisions portent sur 90 fondations environ.

Fondations d'entreprises (FE)

Les données portent suivant les questions sur 30 fondations environ

(en raison de la faiblesse de cet échantillon certains tableaux ne sont donc pas délivrés dans ce document).

Fondations reconnues d'utilité publique (FRUP):

Les données portent sur 172 fondations

Les données sociologiques sur les membres des conseils d'administration (CA) portent sur plus de 1500 membres, tous statuts juridiques confondus.

La plupart de ces données portent sur l'année 2003, année où les fondations ont été interrogées. Certaines fondations ont répondu pour l'année 2004.

Des conseils d'administration de taille moyenne ou petite

La très large majorité (83%) des conseils d'administration des fondations françaises observées n'excèdent pas les 15 membres.

Les instances de décision sont de plus petite taille dans les fondations abritées : 83% comptent moins de 12 membres.

	FRUP	FE	FA	Ensemble
Moins de 12 membres	25%	34%	83%	47%
12 à 15 membres	52%	45%	10%	36%
16 à 19 membres	13%	7%	4%	9%
20 membres et plus	10%	14%	3%	8%

Taille de chacun des collèges dans le CA des FRUP et des FA

FRUP

Répartition les plus fréquentes :

Collège des fondateurs : de 2 à 10 personnes

Collège des membres de droit désignés : de 2 à 6 personnes

Collège des personnes indépendantes cooptées : de 4 à 10 membres

FA

Répartition les plus fréquentes :

Collège des fondateurs : de 2 à 6 personnes

Collège des membres de droit désignés : 1 à 2 personnes

Collège des personnes indépendantes cooptées : entre 2 et 10 personnes

Sociologie des membres

• Genre des membres des conseils d'administration

Hommes / Femmes dans les CA des fondations françaises

femmes	21%
hommes	79%

Le rapport nombre d'hommes / nombre de femmes est tout à fait comparable (à deux points près) au sein des CA des Frup et dans les instances de décision des fondations abritées.

Largement favorable au genre masculin le déséquilibre homme/femme est un peu plus accentué parmi les présidents de fondations (83% d'hommes).

Il est intéressant de rappeler que la première Enquête nationale auprès des fondations révélait un salariat majoritairement féminin (70%) au sein des 1109 fondations jugées actives en 2001.

• Ages des membres des Conseils d'administration de l'ensemble des fondations

	FRUP	FE	FA	Ensemble
Plus de 87 ans	1%		3%	2%
de 77 à 87 ans	15%	1%	11%	11%
de 66 à 76 ans	30%	12%	37%	31%
de 55 à 65 ans	30%	64%	29%	34%
de 44 à 54 ans	18%	22%	14%	17%
Moins de 43 ans	6%	1%	6%	5%

Le groupe de membres le plus important (65%) se situe entre 55 et 76 ans : au moment de la maturité de leur carrière ou au démarrage d'une retraite dynamique.

34% ont entre 55 et 65 ans.

Les membres de CA âgés de plus de 77 ans sont assez minoritaires mais représentent tout de même 13% de l'effectif analysé.

Avec 17% de membres, les personnes situées entre 44 et 54 ans rajeunissent le panorama de façon relativement significative.

Les membres des CA de fondations d'entreprises sont globalement plus jeunes.

Les structures d'âges des membres des instances de décision des Frup et des FA sont assez comparables. On peut simplement remarquer une répartition légèrement meilleure des âges dans les Ca des Frup : on y trouve à la fois un petit peu plus de personnes âgées de 77 à 87 ans ainsi que de membres plus jeunes situés entre 44 et 54 ans.

● Profession et activité des membres des Conseils d'administration de l'ensemble des fondations

Une très large majorité de membres des CA des fondations analysés sont encore en activité en 2003. La part de membres retraités est cependant nettement plus importante parmi les fondations reconnues d'utilité publique que parmi les fondations abritées et d'entreprises.

	FRUP	FE	FA	Ensemble
en activité	67	82	84	77
retraité	33	18	16	23

La profession la plus représentée au sein des CA des fondations est la fonction Cadre supérieur. Elle domine tous les CA de fondations quel que soit leur statut juridique. Sa représentation est encore plus forte au sein des fondations d'entreprises.

Le second « groupe » de professions est constitué des professeurs et professions scientifiques, presque absent des CA de fondations d'entreprise, il est relativement important au sein des Frup et des fondations abritées.

Le troisième groupe est représenté par les Professions libérales, plus nombreuses au sein des fondations d'entreprises,

Le troisième groupe est constitué des professions intermédiaires et cadres moyens, plus présents au sein des ca des fondations d'entreprises, lesquelles comptent également au sein de leurs ca plus d'employés et d'ouvriers. Cette particularité s'explique sans doute par l'obligation qu'elles ont d'accueillir au sein de leur CA des salariés des entreprises fondatrices..

Les hommes politiques sont presque absents des CA de fondations d'entreprises, ils apparaissent néanmoins en tant que cinquième groupe (6% dans l'ensemble) et de manière un peu plus significative au sein des CA de fondations Rup qu'au sein des CA des fondations abritées.

Enfin les membres du clergé ou de congrégations religieuses ne sont significativement présents qu'au sein des CA des Frup, où ils sont assez minoritaires. Leur présence s'explique par l'existence de fondations opérationnelle anciennes, créées à l'initiative de congrégations : maisons de retraite, institutions pour enfants, établissements d'enseignement, hôpitaux...

Professions des membres des instances de décision des fondations françaises :

	FRUP	FE	FA	Ensemble
agriculteurs	3	3	1	2
Artisans/ commerçants	2	1	2	2
Cadres supérieurs	37	66	45	50
Professions libérale	10	6	7	9
Professeurs, professions scientifiques	14	2	15	14
Professions de l'information, des arts et des spectacles	2	1	4	3
Professions intermédiaires / cadres moyens	6	12	8	8
Artistes	1	3	4	3
Sportifs professionnels			1	1
Homme politique	8	1	6	6
Clergé / religieux	7		1	3
Employés / ouvriers	1	3	1	1
Sans profession	3		3	3
Autre	5	2	1	3
TOTAL	100	100	99	100

La majorité des membres des CA est liée au secteur privé commercial.

Les entreprises ou institutions publiques sont plus souvent représentées au sein des CA des fondations Rup, que dans les autres.

Les Tiers secteur, ou autre secteur privé, représente un membre des instances de décision sur cinq.

	FRUP	FE	FA	Ensemble
secteur public	41%	19%	36%	35%
secteur privé commercial	39%	56%	41%	43%
autre secteur privé	20%	25%	23%	22%
<i>total</i>	100	100	100	100

Le Président

• Age du Président dans les FRUP et les FA

	FRUP	FA
Plus de 87 ans	3%	6%
de 77 à 87 ans	23%	20%
de 66 à 76 ans	35%	28%
de 55 à 65 ans	27%	30%
de 44 à 54 ans	13%	12%
Moins de 43 ans	1%	5%

Les présidents des fondations abritées et Rup sont plus âgés que l'ensemble des membres des conseils d'administration.

Les professions des Présidents sont relativement homogènes par rapport à celles de l'ensemble des membres des conseils d'administration.

Au sein des fondations Rup cependant on observe une importance supérieure des cadres supérieurs, par rapport à leur place au sein des CA.

Parmi les fondations abritées, il y a proportionnellement plus d'artistes Présidents qu'il n'y a d'artistes au sein des instances de décision.

• Profession des présidents

	Frup	FA	Ensemble
agriculteurs	3%		2%
Artisans/ commerçants	1%	2%	1%
Cadres supérieurs	44%	45%	48%
Professions libérale	10%	7%	7%
Professeurs, professions scientifiques	13%	18%	14%
Professions de l'information, des arts et des spectacles	1%	3%	2%
Professions intermédiaires / cadres moyens	2%	3%	3%
Artistes		8%	5%
Sportifs professionnels		2%	1%
Homme politique	9%	5%	6%
Clergé / religieux	6%		2%
Employés / ouvriers			
Sans profession	4%	5%	4%
Autre	6%	1%	4%

• Genre des présidents

Frup : 86% d'hommes et 14% de femmes

Fa : 79% d'hommes et 21% de femmes

Si les présidents de fondations abritées semblent très proches de la répartition homme/femme de l'ensemble des membres de CA des fondations françaises, au sein des fondations Rup, la fonction président est nettement plus masculine que l'ensemble.

Structures et rôles des instances de décision : approche plus détaillée

	FRUP		FA	
fondateur d'origine¹	60% des cas : mandat illimité dans le temps		86% des cas : mandat illimité dans le temps	
	40% mandat limité	6 ans (35% des cas) 4 ans (30% des cas) 3 ans (20% des cas)	14% mandat limité	3 ans (35%) 4 ans (24%) 6 ans (18%)
	Pas de limite d'âge			
représentants des fondateurs	77 % illimités dans le temps		46 % illimités dans le temps	
	23% limités dans le temps	6 ans (42%) 4 ans (20%) 3 ans (20%)	54% limités dans le temps	3 ans 4 ans
	Pas de limite d'âge : 93%		Pas de limite d'âge : 94%	
	Renouvelables sans limitation : 92%		Renouvelables sans limitation : 75%	
membres cooptés indépendants	14% illimités		21% illimités	
	96% limités dans le temps	6 ans (43%) 4 ans (20,5%) 3 ans (20%)	79% limités dans le temps	4 ans 3 ans
	Renouvelable sans limitation : 94%		Renouvelables une fois : 50% Renouvelables sans limitation : 34%	
	Pas de limite d'âge : 92%		Pas de limite d'âge : 95%	

¹ Avertissement :

Nous incitons à la prudence dans la lecture des données concernant les mandats des membres des différents collèges des instances de décision : les questionnaires, très détaillés sur cette partie, ont été remplis de manière inégales par les fondations. Néanmoins ces données sont cohérentes par rapport à ce que l'on connaît des fondations françaises et sont les seules existantes à ce jour. Sans être le reflet exact de la réalité, elles indiquent des tendances. Il nous a donc semblé intéressant d'en transmettre les enseignements au lecteur.

Les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP)

14 FRUP sur 527 ont opté en 2006-2007 pour le mode de gouvernance à deux instances : directoire + conseil de surveillance

41 FRUP sur 527 ont opté pour que l'Etat soit représenté par un Commissaire du Gouvernement à voix consultative, plutôt que par des membres du conseil d'administration à voix délibérative.

Les données qui suivent, relatives à l'année 2003, ne font pas état de ces évolutions.

Périodicité de la réunion du CA : 2 fois par an (63% des cas)

1 fois par trimestre (24% des cas)

• La représentation des fondateurs dans le temps

Nature des fondateurs des Frup	Fréquence
Personne(s) seule(s)	58%
Famille(s)	10%
Association(s)	36%
Fondation(s)	4,5%
Entreprise(s)	14%
Mouvement(s) religieux	5%
Établissement(s) public(s)	6%
État ou Collectivité(s) locale(s)	10%
Autre	5%
Total / interrogés	148,5%

Le nombre de membres du collège des fondateurs (ts types de fondateurs) au sein du CA des FRUP oscille entre 3 / 5 ou 7 personnes.

Le ou les fondateur(s) d'origine dispose(nt), dans 60% des cas, d'un mandat illimité. Lorsqu'il est limité cependant, il dure 6 ans (35% des cas), 4 ans (30% des cas) ou 3 ans (20% des cas).

Les successeurs du ou des fondateur(s) disposent en général de mandats limités dans le temps (77%), mais ce n'est pas systématique : le principe de mandat illimité se retrouve tout de même dans 23% des cas.

Pour les successeurs du ou des fondateur(s) soumis à des mandats limités dans le temps ils disposent le plus souvent de mandats de 6 ans (42% des cas) , 4 ans (20% des cas) ou 3 ans (20% des cas).

En revanche ces mandats sont presque tt le temps (92% des cas) renouvelables sans limitation et ne sont pas soumis à une limite d'âge (93% des cas).

Ce collège est soumis à un exercice de renouvellement selon les règles suivantes:

1/2 ts les trois ans (25% des fondations) ,

1/3 ts les deux ans (22% des fondations),

1/3 tous les trois ans (17% des fondations).

Cas particulier des fondations créées par des personnes physiques

Un peu moins de 60% des FRUP ont été créées par des personnes physiques.

Parmi elles, les $\frac{3}{4}$ ne comptent plus dans leur CA ni le fondateur, ni un membre de sa famille.

1/5 des fondations de particuliers compte encore un membre de la famille du fondateur dans son CA,
et 13% compte encore le fondateur d'origine.

Le mandat du fondateur d'origine n'est pas limité dans le temps dans 74% des cas.

(durée réelle des mandats des fondateurs d'origine : base de réponse trop petite).

Les fondateurs ou les membres de sa famille ont très généralement (84% des cas) un rôle prépondérant au sein du CA en matière de réflexion sur l'activité de la fondation voire d'orientation de celle-ci.

Près de la moitié de ces fondations ont vu le jour dans les années 90 ou 2000.

• Collège des personnes indépendantes cooptées

Les mandats sont généralement limités dans le temps (96% des cas).

Ils sont renouvelables sans limitation (94% des cas) et sans limite d'âge (92%), soit tout à fait comme le collège des fondateurs.

La durée des mandats, assez conformément aux mandats des membres du collège des fondateurs sont de 6 ans (43% des cas), 3 ans (20% des cas) ou 4 ans (20,5 % des cas).

Le renouvellement de ce collège du CA est soumis aux règles suivantes :

¼ tous les deux ans (26% des cas)

½ tous les trois ans (25% des cas)

½ tous les deux ans (15% des cas)

1/3 tous les trois ans (14% des cas).

• Bureau des FRUP

Les bureaux des Frup rassemblent le plus fréquemment 4 ou 5 membres.

Ils sont élus pour 3 ans (43% des cas)

pour 2 ans (22% des cas)

pour un an (20% des cas)

41% des membres sont issus du collège des membres cooptés

34% des membres sont issus du collège des fondateurs

24% des membres sont issus du collège des membres de droit

27% des membres des bureaux des Frup sont cadres supérieurs

15% sont professeurs ou professions scientifiques

13% sont de professions libérales

10% sont des hommes ou femmes politiques

7% sont membres du clergé

Un organe très proche du CA :

Le bureau travaille en étroite coordination avec le CA

74% tt à fait - 21% plutôt

La fonction principale du bureau est de préparer les décisions du CA

58% tout à fait - 28% plutôt

Le bureau prend une bonne part des décisions courantes de la fondation

53% tout à fait - 25% plutôt

La fonction du bureau est une fonction générale d'animation de la Fondation

57% - tout à fait

• Le Président de la Fondation

Dans 46% des cas le Président est issu du collège des membres fondateurs

Dans 39% des cas le Président est issu du collège des membres cooptés

Dans 13% des cas le Président est issu du collège des membres de droit

Un président qui porte le projet dans son esprit mais qui est relativement distant par rapport aux aspects opérationnels de la Fondation :

→ rôles statutaires classiques

Le Président est investi dans les orientations du programme de la fondation

86% tt à fait - 10% plutôt - 1 % plutôt non - 3 % pas du tout

Le Président veille au respect de la mission de la fondation

85% tt à fait - 11% plutôt oui - 3% pas du tout

→ rôles plus opérationnels

Le Président est investi d'une activité de contact et de représentation de la fondation

46% tt à fait - 21% plutôt oui - 16% plutôt non - 17% pas du tt

Le Président a des contacts fréquents avec les salariés de la fondation

36 % tt à fait - 22% plutôt oui - 19% plutôt non - 23% pas du tout

Le Président joue un rôle particulier dans la recherche de nouveaux financements
23% tt à fait - 16% plutôt oui - 29% plutôt non - 32 % pas du tout

→ Le Président délègue à l'équipe dirigeante le soin d'animer la vie de la fondation
48% tt à fait - 25% plutôt oui - 9% plutôt non - 18% pas du tt
intéressant de noter que dans 18% des cas : « pas du tout »

Les fondations abritées (FA)

L'existence d'une instance de décision autonome concerne 82% des fondations interrogées (essentiellement des fondations abritées à la Fondation de France).
Ainsi dans 20% des cas les décisions sont prises par la Fondation abritante.

Les comités des fondations abritées sont de taille plus petites que les CA des Frup : 47% des fondations interrogées ont un comité de moins de 6 membres, 34% comptent entre 6 et 11 membres.
Ils est en général convenu d'une réunion annuelle minimum (73% des cas), moins fréquemment de deux réunions annuelles (16% des cas). Les réunions plus fréquentes ne rassemblent que 11% de ces fondations.

La très très grande majorité des fondations abritées n'ont pas de bureau à proprement parler, seules 6 fondations l'ont mentionné au cours de l'enquête.

• La représentation des fondateurs dans le temps : le collège des fondateurs

Nature des fondateurs :	Fréquence
Personne(s) seule(s)	70%
Famille(s)	21,5%
Association(s)	11%
Fondation(s)	1%
Entreprise(s)	16%
EPIC	3%
Autre	2%
Total / interrogés	

Le collège des fondateurs des fondations abritées oscille entre 3 et 5 personnes (plus souvent 3 personnes).

Le mandat du ou des fondateurs d'origine ne sont généralement pas limités dans le temps (86% des cas), mais lorsqu'ils sont limités ils sont plus courts que dans le cas des Frup : 3 (35%) ou 4 (24%) ou 6 (18%) ans.

Les mandats des successeurs des fondateurs sont plus souvent limités dans le temps (54% des cas) à 4 ou 5 années. Ils sont en général renouvelables autant de fois que souhaité (3/4 des fondations concernées) ou bien limités à deux mandats successifs (16% des fondations concernées).
En revanche il n'est quasiment jamais imposé de limite d'âge pour les membres de ce collège (94% des cas).

Le renouvellement de ce collège des fondateurs se fait selon deux modalités principales dans le cas des fondations abritées :

1/2 tous les deux ans

1/3 tous les deux ans

Cas particuliers des fondations créées par une ou des personnes physiques

Les Fondations abritées rassemblent 86 % de fondations de particuliers ou de familles.

Parmi ces fondations, on compte 60% de fondations récentes, qui ont vu le jour dans les années 90.

64% d'entre elles comptent encore parmi les membres de leur instance de décision le fondateur d'origine ou un membre de sa famille.

Ces fondateurs d'origine jouissent de mandats illimités dans le temps (92% des cas). Leur rôle est prépondérant dans l'orientation de la Fondation (96% des cas).

Les membres de l'instance de décision qui prennent le relais des fondateurs d'origine disposent, à une écrasante majorité, de mandats renouvelables autant de fois que souhaité, et ne sont pas soumis à une limite d'âge.

(modalités du renouvellement : base de réponses trop petite).

• Le collège des membres de droit désignés

Ce collège est dans le cas des Fondations abritées de très petite taille : moins de 2 membres dans une énorme majorité de cas (87%)

• Le collège des membres indépendants cooptés

Ce collège compte dans les fondations abritées entre 2 et 6 membres (plus de 60%), dans 22% des cas il compte de 6 à 10 membres.

Il constitue le collège le plus important quantitativement pour les fondations abritées.

Nombre de membres dans le collège des membres indépendants cooptés

	Fréquence
Moins de 2	5%
de 2 à moins de 4	32%
de 4 à moins de 6	29%
de 6 à moins de 10	22%
10 et plus	10,5%
Total	

La plupart du temps limités dans le temps (79% des cas), les mandats des membres cooptés durent le plus souvent 3 ou 4 années (76% des cas). Ils sont pour la moitié des cas renouvelables une fois, ou renouvelables sans limitation (34% des cas).

L'absence de limite d'âge constitue la règle quasi générale (95% des cas). Le renouvellement de ce collège se fait selon le rythme de 1/3 chaque année pour 72% des fondations concernées.

Limitation du mandat des membres indépendants cooptés

	Fréquence
mandat illimité	21%
mandat limité	79%
Total / répondants	

Durée en année du mandat des membres indépendants cooptés

	Fréquence
= 2	3%
= 3	49%
= 4	27%
= 5	11%
= 6	11%
Total	

Règle de renouvellement des mandats des membres indépendants cooptés

	Fréquence
50 % tous les deux ans	18%
1/3 chaque année	72%
1/3 tous les deux ans	12
Total / répondants	

• Le président

Le Président est investi dans les orientations du programme de la fondation :

83% tt à fait - 12% plutôt

Le Président veille au respect de la mission de la fondation :

83% tt à fait - 12% plutôt

Le Président est investi d'une activité de contact et de représentation de la fondation :

34% tt à fait - 20% plutôt - 18% plutôt non - 28% pas du tout

Le Président joue un rôle particulier dans la recherche de nouveaux financements :

20% tt à fait - 11 % plutôt - 31% plutôt non - 38% pas du tout

Le Président délègue à l'équipe dirigeante le soin d'animer la vie de la fondation :

40% tt à fait - 12% plutôt oui - 17% plutôt non - 31 % pas du tout

Dans 83% des cas le Président est issu du collège des membres fondateurs

13% des cas du collège des membres cooptés

3% des cas du collège des membres de droit