QUESTIONS DE FONDS

CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS

• NUMÉRO 8 • SEPTEMBRE 2017 •

ÉDITO

Benoît Miribel
Président
Centre Français
des Fonds et Fondations

FONDATION NOUVELLE(S) GÉNÉRATION(S) DES BESOINS, DES MÉTIERS ET DES HOMMES

DONNER NE S'IMPROVISE PAS !

L'acte de donner pour l'intérêt général est au cœur de la mission des Fondations. Des femmes et des hommes sont devenus experts dans ce domaine avec un souci d'efficacité et d'impact. Le CFF a choisi de s'intéresser de près à cette action en l'inscrivant dans son plan stratégique. Lors de l'Atelier des Fondations 2014, il a été question de la reconnaissance des métiers et des parcours des professionnels qui servent notre secteur, avec l'identification des besoins d'accompagnement et de formation nécessaires pour mieux servir les missions qui leur sont confiées.

C'est donc à l'élaboration d'un référentiel des métiers des fondations de soutien (ou distributives) que le CFF a choisi de s'attaquer en premier lieu. En effet nous constatons une réelle méconnaissance de ce que sont les compétences, savoir-être et savoir-faire des grant-makers alors même que ces métiers sont en pleine expansion et que le nombre d'acteurs ne cesse de croître et de se diversifier. Cette mutation des pratiques, le CFF souhaite l'accompagner.

L'accompagnement prodigué par les fondations distributives à leurs bénéficiaires s'est peu à peu mué en partenariat inclusif débordant de loin le cadre financier pour apporter toutes les ressources extra-financières mobilisables autour du projet. L'évaluation et la recherche d'impact ont pris une place nouvelle ; les formes de financements elles-mêmes évoluent allant dans certains cas jusqu'à l'investissement à impact. Les pratiques se font plus poreuses et réceptives à d'autres secteurs publics ou privés comme les entreprises. La place de la philanthropie au sein de notre société – et l'appel régulier fait par les politiques à l'engagement citoyen tant des personnes (pro-bono, mécénat de compétence, micro-don, legs et donations) que des entreprises (du mécénat à la RSE) – ont conduit à l'émergence de multiples offres de conseil et d'accompagnement au sein des banques, des family offices des professions du chiffre et du droit. En France comme à l'international ces métiers se développent et nous souhaitons offrir des perspectives d'avenir et des formations adaptées à ceux qui s'y engagent dans le respect de l'intérêt général. Nous en serons tous bénéficiaires !

Avec le précieux concours d'Accenture nous avons ainsi mobilisé pour porter cette première étude, le réseau Next Gen du CFF et un comité d'experts qui illustrent la variété des approches et portent ces évolutions. Cette étude se trouve complétée par l'étude qualitative menée en parallèle et pour la seconde fois avec le Rameau sur les « Enjeux et les pratiques des fonds et des fondations . »

✻ Cette étude a été réalisée au moyen d'un questionnaire anonyme en ligne, diffusé auprès des 303 fondations membres. Le CFF a collecté les données de 187 répondants dont les structures d'origine ont pu être identifiées pour 75 d'entre eux. Ces éléments ont ensuite été agrémentés de données qualitatives récoltées au moyen d'entretiens semi-directifs, réalisés auprès de 22 professionnels du secteur issus de 18 fonds et fondations distincts.

Laurence de Nervaux
Responsable
de l'Observatoire
Fondation de France

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

« Le secteur des fonds et fondations évolue très vite. La moitié des fondations ont été créées depuis 2000, et les fonds de dotation sont tous nés après 2009. Les fondations cumulent 22 milliards d'euros d'actifs pour 7,4 milliards de dépenses annuelles dont 1,5 milliards de bourses, prix et subventions. Pour les fonds de dotation, ce sont 600 à 700 millions d'euros d'actifs et 100 à 150 millions distribués par an.

Les fondations distributives – les trois quarts de l'ensemble – représentent aujourd'hui 20 % des dépenses des fondations. Avec 828 fondations abritées intervenant dans tous les domaines de l'intérêt général, la Fondation de France est aux avant-postes de la transformation des pratiques, mais aussi des métiers.

La transformation des métiers est la conséquence directe de ces mutations des pratiques philanthropiques. Les métiers de la redistribution se rapprochent de la gestion financière autour des investissements à impact. Les métiers de l'expertise sociétale ne sont plus consultés de façon ponctuelle, mais deviennent partie intégrante des compétences des fondations. Enfin, la communication devient un enjeu pour un nombre croissant de fondations, qui doivent savoir passer des messages auprès des médias ou du grand public.

Les évolutions que cette étude éclaire sont très prometteuses pour notre secteur qui doit relever le défi de la nécessaire professionnalisation sans pour autant perdre son âme en devenant procédurier ou formaliste. Un beau challenge tant individuel que collectif ! »

MÉTHODOLOGIE✻

187
salariés répondants

75
fonds et fondations participants

22
entretiens qualitatifs réalisés auprès de professionnels de 18 fondations

Cyril Maury
Président fondateur
Fonds de dotation
Après-Demain

POURQUOI EST-IL SI IMPORTANT DE FAIRE RECONNAÎTRE NOS MÉTIERS ?

« Le secteur des fonds et fondations s'est considérablement développé ces dernières années et a créé de nombreux emplois à responsabilités, compétences et dénominations diverses et inégales. Ces métiers, conjuguant passion et recherche de sens, souvent portés par des valeurs d'engagement, de partage et d'intégrité, nécessitent aussi d'avoir des opérationnels performants, dotés d'une vraie expertise. Car, il y a de la part des philanthropes une véritable recherche de professionnalisation du Don. La montée en compétence des professionnels du « grantmaking » est donc nécessaire pour promouvoir et développer une philanthropie efficiente. Mais cela ne suffit pas : il faut, en même temps, créer un environnement qui structure et dynamise ce secteur. Définir clairement les postes, les compétences et les contenus, valoriser les expertises et les rémunérations, stimuler les potentiels, offrir de la mobilité vers d'autres secteurs. Les entreprises performantes du secteur lucratif savent le faire, pourquoi pas nous ? L'enjeu est de taille. Si l'on ne crée pas cet environnement qui favorise le développement des talents, qui rémunère à juste valeur, qui offre des perspectives d'évolution, alors les meilleurs quitteront le secteur au moment même où il en a tant besoin. »

Eléonore de Lacharrière
Déléguée Générale
Fondation Culture
et Diversité

« Il faut d'abord dire que le secteur des fondations est un secteur formidable : des compétences variées, des interlocuteurs passionnants, des domaines d'action allant de la protection de l'environnement à la culture, de l'entrepreneuriat à la solidarité, et pour nous tous : un métier qui a du sens. Peu de secteurs peuvent en dire autant ! C'est pourquoi tant de personnes souhaitent faire carrière dans les Fondations et nous ne pouvons que nous en réjouir. Le revers de cette si belle mais petite médaille : un secteur saturé avec effectivement des difficultés de progression en interne comme en externe. Mais restons positifs : il faut envisager nos carrières professionnelles dans un cadre plus large. ONG, associations, départements RSE en entreprise, ministères, établissements publics sont nos interlocuteurs au quotidien. Nos compétences y sont connues et reconnues. Les passerelles entre les Fondations et ces structures sont nombreuses. Là est notre écosystème, là sont nos possibilités d'évolution. Selon que l'on travaille dans une fondation opérationnelle ou redistributrice, des chemins se dessinent au sein de ce secteur plus large pour progresser dans notre carrière, tant en termes de compétences, que de responsabilités et de niveau salarial. »

✻ Fondations : terme générique regroupant tous les fonds et fondations, quels qu'en soient le statut juridique, le mode opératoire, les moyens, les fondateurs ou la mission d'intérêt général.

LE GRANTMAKER UN ASSEMBLEUR AUX MULTIPLES FACETTES

L'étude de juin 2010 menée par le Centre Français des Fonds et Fondations, l'Observatoire de la Fondation de France et l'Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence sociale portant sur « les fondations et leurs parties prenantes » révélait que les fondations opératrices voyaient dans leur(s) fondateur(s) un partenaire prévalant dans leurs pratiques, assez nettement devant leurs autres parties prenantes. Cela contrastait alors avec leur aspiration à un dialogue plus étoffé avec l'ensemble de leurs parties prenantes et leur perception que celles-ci pouvaient être davantage impliquées. Sept ans plus tard, les discussions engagées avec les praticiens des fondations à vocation de soutien, comme les résultats du questionnaire, témoignent d'une évolution réelle des pratiques au bénéfice d'une méthodologie beaucoup plus inclusive et partenariale. Les associations bénéficiaires viennent au premier rang des préoccupations, le rôle du fondateur restant en retrait car mieux intégré dans une gouvernance gagnant en couleurs. Signe des temps, l'ensemble des contributeurs mécènes et donateurs ont acquis une place essentielle dans le travail du grantmaker. Face à la pression et à la diversification croissantes des besoins et missions d'intérêt général, les enjeux de collecte et de fidélisation du grand donateur deviennent cruciaux.

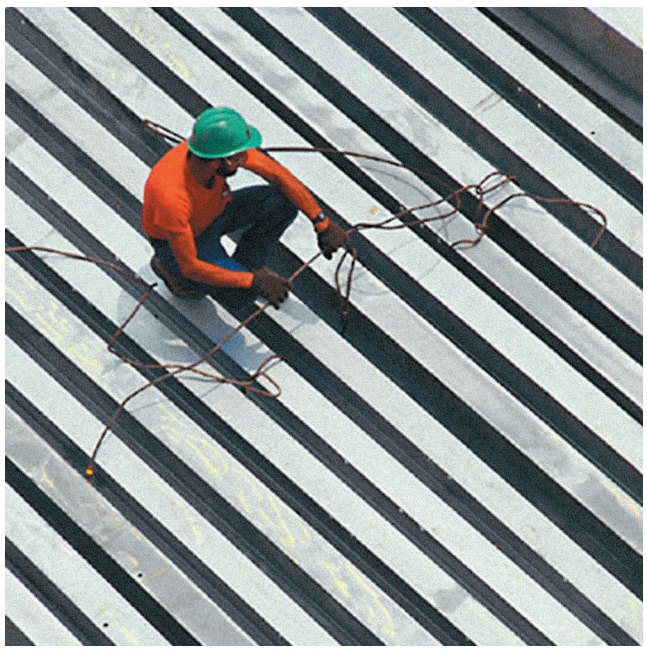
Corrélativement, les missions du grantmaker sont de plus en plus orientées vers l'accompagnement des bénéficiaires et la mise en relation de ces derniers, tous deux nécessaires à la mise en œuvre et à la réussite de ces projets. Cela demande donc une approche pluridisciplinaire et multi-acteurs. Le grantmaker se définit ainsi de plus en plus comme un ensemblier d'intérêt général, ou pour reprendre les propos de Dominique Lemaistre – Directrice du mécénat de la Fondation de France – à l'Atelier des Fondations 2016, comme un « producteur d'intérêt général ».

Le contexte de porosité des modèles entre opérateurs et distributeurs participe également de cette évolution. Il s'en suit une forte pluridisciplinarité et une polyvalence des métiers qui expliquent, et encouragent, des relations avec des publics divers : associations bénéficiaires et administrateurs internes bien sûr (respectivement pour 78,6% et 75,7% des répondants), mais aussi mécènes (67,6%), fonctions support (65,2%), réseaux de pairs (53,3%), pouvoirs publics nationaux et territoriaux (42,9% et 34,3%) et même le secteur privé à but lucratif (31,4%).

Confirmées en entretien, l'écoute et l'adaptabilité à des interlocuteurs multiples sont des composantes essentielles de ces métiers, au même titre que la capacité à trouver des solutions à des problèmes divers ou à être des « assembleurs » dotés d'un excellent sens du relationnel.

Cette dynamique induit une capacité à s'auto-former en continu au contact de spécialistes ou de questions nouvelles. Nul doute que cela contribue à expliquer un phénomène de renouvellement permanent de l'intérêt pour les fonctions occupées, qui se traduit par une longévité volontaire constatée dans les postes.

Dans le même temps, cette spécificité constitue un atout indéniable pour celles et ceux qui envisagent une mobilité vers d'autres secteurs, y compris dans le privé. Nul doute que les entreprises qui développent de plus en plus des méthodes de gestion de projets et décloisonnent leur fonctionnement interne seront intéressées par des profils agiles et adaptables à des environnements et cultures très variées.



5 nombre moyen de catégories d'interlocuteurs différents avec lesquels les répondants interagissent au quotidien

TOP 3
DES TYPES D'INTERLOCUTEURS

78,6 % Associations

75,7 % Membres de la gouvernance

67,6 % Mécènes et donateurs

TOP 5
DES COMPÉTENCES
dans lesquelles les sondés se déclarent confirmés ou experts

77 % Stratégie

73 % Co-définition du partenariat

73 % Suivi / Reporting

72 % Identification, analyse et sélection des bénéficiaires

71 % Définition des programmes

Bouchra Aliouat
Secrétaire Générale
Fondation d'entreprise
KPMG

AVIS D'EXPERT

« Pour les Fondations d'entreprise comme les nôtres, qui sont, à la fois opératrices et distributrices, le métier est appréhendé de façon singulière. Nous sommes au carrefour de plusieurs mondes et de plusieurs modes de fonctionnement. Les secteurs de l'entreprise, du mécénat, des associations, de l'éducation, de la culture ou encore de l'écologie ont des façons de fonctionner bien diverses avec leurs propres codes et sensibilités. À ce titre, il est important de réussir à bien identifier et comprendre les besoins sociaux et environnementaux de la société puis trouver des solutions pour y répondre. Pour y parvenir, il faut nécessairement agréger un ensemble de solutions existantes afin de trouver LA solution ! C'est pourquoi nous sommes des assembleurs, des "marginaux sécants" au service de l'intérêt général. Pour réussir notre mission, au-delà de l'empathie – qualité oh combien essentielle – l'écoute active et l'acquisition d'une polyvalence de compétences sont des atouts précieux. »

> « Pour réussir notre mission, au-delà de l'empathie – qualité oh combien essentielle – l'écoute active et l'acquisition d'une polyvalence de compétences sont des atouts précieux. »
>
> **Bouchra Aliouat**

Carlos Almela
Responsable du programme
« Art citoyen »
Fondation Daniel
et Nina Carasso

PAROLE DE PRO

« Cela fait quatre ans que je travaille pour la Fondation Daniel et Nina Carasso, en France et maintenant en Espagne. En son sein, j'y ai appris un métier : le financement de projets qui font avancer les domaines sur lesquels nos fondateurs se sont engagés. Ces défis que nous souhaitons résoudre – une alimentation durable, un art citoyen - appellent parfois des changements législatifs, souvent des moyens ambitieux… mais aussi un assemblage complexe d'acteurs cherchant un impact collectif. C'est pourquoi nous devons sans cesse redéfinir notre rôle, au-delà d'une fondation distributive "pure" : l'organisation du Premio Carasso, prix international de recherche ; l'animation du réseau de projets à travers des séminaires de démarrage, d'évaluation ou de capitalisation ; le renforcement structurel des projets ou leur accompagnement stratégique ; l'offre d'outils de financement diversifiés avec l'introduction de l'impact investing à la fondation ; l'essaimage d'initiatives entre la France et l'Espagne ; la recherche et le plaidoyer… autant de tâches qui incombent aux chargés de programmes de la fondation. Si nous restons des financeurs, nous devenons jour après jour des informateurs, des accompagnateurs, des catalyseurs, des rassembleurs à la croisée du tiers secteur, de la recherche, du secteur marchand et des pouvoirs publics. Sur ces transformations des contours de notre métier, que dire d'autre ? Elles font tout l'intérêt d'une profession pleine de challenges et sont propices aux échanges et aux apprentissage au sein d'espaces comme le CFF en France ou l'AEF, son homologue en Espagne. »

UNE QUALITÉ D'EMPLOI MAIS DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES LENTES

L'uberisation de la société n'a pas pénétré à ce stade le secteur des fondations ! L'emploi obéit ici aux lois les plus traditionnelles : il y est stable, principalement en CDI – généralement en tant que cadre – bien entouré cependant de stagiaires et bénévoles (moins toutefois que le secteur associatif). De la stabilité du grantmaker dépend la capacité à agir stratégiquement et durablement, avec l'expertise et le savoir-faire nécessaires au bénéfice des causes soutenues et de leurs bénéficiaires.

La stabilité interne des équipes est ici regardée comme un atout nécessaire au succès des missions.

Mais attention à ne pas perdre nos talents ! Les entretiens ont bien révélé une certaine inertie interne des postes liés à la direction de ces structures, raréfiant de fait les perspectives d'évolution et le passage de relai. Cette faible mobilité interne est aussi un frein au recrutement et aux mouvements entre structures (même si cela s'améliore un peu) et donc, à l'essaimage de bonnes pratiques de l'une vers l'autre, ou à leur hybridation créative. Les échanges organisés par le CFF en témoignent : chaque fondation développe une culture et des pratiques spécifiques souvent très distinctes. Cette variété d'approches est indéniablement une richesse mais aussi une source de complexité pour qui souhaite engager des partenariats dans ce secteur.

63 % des structures comportant moins de 10 salariés dans leur équipe, la modestie des effectifs, de même que l'étroitesse du secteur n'offrent qu'une faible capacité d'absorption de nouveaux entrants et peu de dynamisme, contribuant de fait au manque d'opportunités professionnelles. Les rémunérations moyennes relativement satisfaisantes au départ demeurent sans réelles perspectives d'évolution. On comprend donc pourquoi 53 % des répondants envisagent la poursuite de leur carrière en dehors du secteur des fonds et fondations.

Malgré la richesse du secteur et la diversité des missions proposées, de nombreux professionnels reçus en entretien estiment s'être rapidement confrontés à un « plafond de verre » tant du point de vue de l'évolution hiérarchique que de celui de la rémunération. En dépit d'une fourchette de rémunération moyenne des répondants plutôt haute (entre 35 et 75 k€ bruts annuels), on constate un véritable effet d'entonnoir au-delà de 75 k€ annuels. À moyen-long terme, le risque d'un tel phénomène est de provoquer une lassitude chez les jeunes professionnels qui, faute d'opportunités, stagnent sur des postes qui ne correspondent plus à leurs aspirations. Ce phénomène contraint les professionnels en quête d'opportunités à quitter leur structure pour pouvoir évoluer à l'externe, voire à quitter le secteur pour envisager une carrière dans le secteur lucratif afin de mieux valoriser leurs compétences.

S'il convient donc de susciter des perspectives de carrières plus attrayantes au sein du secteur des fondations, ce dynamisme ne pourra être induit que par le développement des structures et de leurs activités, de même que par leur nécessaire ouverture à un écosystème de l'intérêt général plus large, stimulant l'échange et le partage de compétences.

Si les évolutions de carrière linéaires restent marginales dans un secteur que l'on intègre pour « trouver du sens », c'est peut-être la faculté de ces professionnels – autonomes, polyvalents et extrêmement motivés – à redessiner les contours de leurs missions et à se renouveler dans leurs postes qui permet de pallier les défauts actuels d'évolution professionnelle.

77 %
des répondants sont en poste à temps plein dans un fonds ou une fondation

88,6 %
sont en CDI

63,6 %
des répondants déclarent être rémunérés entre 35k € et 75k € bruts annuels

18,6 %
des répondants seulement sont rémunérés au-dessus de 75k € bruts annuels

50 %
des répondants ayant déclaré gagner plus de 100k € bruts annuels exercent en entreprise

« Au sein du secteur de l'intérêt général, les rémunérations proposées par les fondations sont 8 % plus attractives que celles des associations pour un même niveau de responsabilité. Néanmoins, elles restent toujours plus faibles et resserrées que celles du secteur marchand, ce qui s'explique en partie par la faiblesse du système de part variable. »

Gabriel Bardinet

Gabriel Bardinet
Directeur
de l'Observatoire
du Capital Humain
Deloitte

AVIS D'EXPERT

« Au sein du secteur de l'intérêt général, les rémunérations proposées par les Fondations sont 8% plus attractives que celles des associations pour un même niveau de responsabilité. Néanmoins, elles restent toujours plus faibles et resserrées que celles du secteur marchand, ce qui s'explique en partie par la faiblesse du système de part variable. Travailler dans une Fondation entraîne donc un sacrifice de salaire à poste équivalent mais aussi une prise de responsabilité moins reconnue : l'écart moyen de salaire de base est de 17% entre deux niveaux de responsabilité contre 26% dans le secteur marchand. Les notions d'équité et de transparence sont essentielles pour ne pas transformer le sacrifice de salaire en source de démotivation. Les directions des ressources humaines ont donc la lourde tâche de clarifier les systèmes de rémunération pour maintenir la force et la cohérence du projet. Le cloisonnement, en France, des univers non marchand et marchand, allié à la difficulté de passer du premier au second, menace également l'engagement des salariés à travailler dans ce secteur et ce malgré la passion qui les anime au quotidien. Ce sentiment de manque de reconnaissance bien existant constitue donc un enjeu essentiel de communication. Les organisations ont le devoir de prévenir l'amenuisement de l'engagement en se focalisant sur une meilleure valorisation, auprès des entreprises, des compétences acquises dans les Fondations. La mise en place d'un référentiel de compétences commun aux deux univers, mêlée à un système de rémunération clair, permettrait de largement contrebalancer le sacrifice financier associé. Ces deux leviers de motivation durables doivent donc faire l'objet de la plus grande attention. »

78 %
des répondants sont cadres

77 %
travaillent depuis plus de 10 ans

21 %
des répondants exerçant dans leur structure depuis plus de 3 ans déclarent n'avoir connu aucune évolution professionnelle.

59 %
exercent dans leur structure depuis moins de 5 ans

53 %
des répondants envisagent la poursuite de leur carrière en dehors du secteur des Fondations

83 %
des répondants exerçant au sein du service mécénat d'une entreprise ont connu une évolution de leur poste

ADAPTATION ET STRUCTURATION DES MÉTIERS
ENJEUX POUR UNE ACTION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL MIEUX SERVIE

Exception faite de quelques importantes fondations distributives dont la Fondation de France, l'essentiel des fondations de soutien comptent moins de 20 salariés et nombreuses sont celles qui ne comptent qu'entre 1 et 3 salariés.

Les variations d'échelles et les spécificités de chaque structure suscitent des pratiques très diverses nous imposant de reconnaître la diversité des métiers du grantmaker. De surcroît, si l'adaptabilité, l'autonomie et la polyvalence sont des éléments de savoir-être valorisés et valorisants, ils rendent d'autant plus difficile l'identification de savoir-faire spécifiques.

Comme en témoignent les chiffres et faute de disposer d'une personne dédiée en interne à la gestion des ressources humaines, les organigrammes sont relativement peu structurés : si 78 % des répondants à l'enquête relèvent d'un statut de cadre (cadre/cadre supérieur/cadre dirigeant confondus), parmi eux 44 % n'encadrent aucune d'équipe. Les postes sont peu décrits, flexibles, mobiles et généralement assez autonomes. On apprend beaucoup de l'expérience et de l'échange entre pairs, mais le métier demeure difficile à décrire.

Pour autant le secteur connaît de réelles évolutions en France comme à l'étranger, faisant appel à une technicité croissante et à des approches très diversifiées dans la façon d'accompagner les bénéficiaires et de les soutenir. Aux côtés du classique soutien financier, on voit émerger des formes de financements à impact, de « venture philanthropy », d'investissement en capital humain (toutes les formes de mécénat de compétences, *pro bono,...*), ou même des partenariats mixtes, co-constructions entre acteurs du secteur économique et du tiers-secteur. Ces méthodes supposent des compétences rigoureuses, non seulement sur les sujets traités mais aussi sur les modalités de mises en œuvre. La révolution numérique (traitements des datas, plateformes collaboratives, innovations...) ajoute à la complexité des compétences requises. Sans nul doute, ces évolutions ont conduit à des recrutements ambitieux (bac+5, grandes écoles) qui contribuent à importer dans ce secteur des réflexes et pratiques du secteur économique, déplaçant le militantisme des générations précédentes vers une professionnalisation croissante des structures. On constate alors l'émergence d'ambitions de carrière dans la philanthropie. Pour être au niveau d'une scène philanthropique internationale en terme de développement et la marquer par la vision française de l'intérêt général, il s'agit certainement d'identifier et de cerner les métiers, d'accompagner les professionnels dans ces évolutions, de leur apporter les outils... sans perdre le sens profond de la mission.

On pourrait se poser la question des formations et accompagnements à apporter aux Fondations qui – faute de salariés – sont essentiellement menées par la gouvernance de ces structures. Les fondations abritantes peuvent alors jouer un rôle exemplaire à leur côté pour les aider à accomplir pleinement leur mission distributive.

N'oublions pas que l'on demande de plus en plus à notre secteur de faire les preuves de sa plus-value pour la société ; cela crée indéniablement une pression sur ceux qui mettent en œuvre la générosité des uns en faveur des besoins des autres.

« Ce qui caractérise l'univers des Fondations ? Avant tout des missions et activités porteuses de sens pour une majorité de collaborateurs qui y travaillent et qui démontrent un engagement et des compétences indiscutables. »

Clélia Lebayle

82,4 %
des répondants ont un niveau de formation équivalent ou supérieur à BAC+5

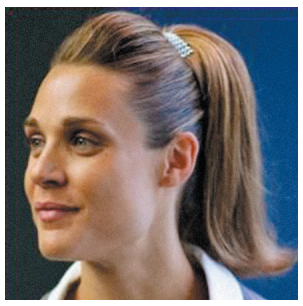
50,6 %
des répondants sont issus de formations universitaires et

46,5 %
sont issus de grandes écoles

78 %
des sondés sont cadres mais

37 %
d'entre eux ne disposent pas de fiche de poste

22 %
ont créé leur poste



Clélia Lebayle
Directrice
des Ressources Humaines
Fondation Mérieux

AVIS D'EXPERT

« Ce qui caractérise l'univers des Fondations ? Avant tout des missions et activités porteuses de sens pour une majorité de collaborateurs qui y travaillent et qui démontrent un engagement et des compétences indiscutables. Et pourtant, on constate que ces professionnels déploient souvent une très forte implication dans leur fonction tout en touchant une rémunération inférieure à celle pratiquée dans le monde des entreprises lucratives telles que le démontrent les études récentes menées par les cabinets Deloitte et Taste. Dans une société où les besoins en matière de solidarité et d'innovation sociale grandissent à vue d'œil, les organisations du secteur non-lucratif se veulent de plus en plus performantes. Si elles veulent pouvoir répondre à ces enjeux, elles doivent avant tout considérer leurs collaborateurs comme les premiers artisans de leur développement et de leur réussite.
Dans ce contexte, développer des compétences, favoriser l'expression des talents et une plus grande agilité à créer des passerelles entre le lucratif et le non-lucratif doivent être au cœur de politiques RH ambitieuses. Les Fondations et Associations doivent être le lieu où il fait bon travailler et où l'épanouissement professionnel au service d'une cause humaniste est une réalité ! »

Alexia Maury-Segard
Déléguée Générale
Fonds de dotation
Après-Demain

PAROLE DE PRO

« J'étais administratrice du fonds de dotation familial Après Demain (et belle-fille du fondateur) lorsque nous avons décidé d'embaucher un Délégué Général. J'ai postulé immédiatement. M'embaucher sans pré-requis aurait été une erreur : s'agissant d'une reconversion professionnelle et étant membre de la famille, il fallait (doublement !) valider mes compétences. Mon beau-père étant chef d'entreprise, une fiche de poste très précise avait déjà été établie avec l'aide d'un consultant. La fonction étant très polyvalente – d'un travail de direction générale à celui de chargé de mission ou d'assistante –, la validation de mes compétences a été confiée à un cabinet de recrutement. Le processus a duré deux mois et mon embauche a été votée en Conseil d'administration.

Depuis trois ans, cette fiche de poste sert de base solide pour fixer mes missions ainsi que les objectifs précis et mesurables du fonds pour les cinq ans à venir. Cela facilitera aussi ma mobilité comme mon remplacement. De plus, cela va dans le sens d'un de l'un de nos objectifs : "Devenir un acteur exemplaire et professionnel en matière de philanthropie familiale et de durabilité." »

LA FORMATION PROFESSIONNELLE CLEF DE VOÛTE DE LA PROFESSIONNALISATION DES FONDATIONS ET DE LEURS SALARIÉS

L'augmentation du nombre de personnes riches ou très riches au sein de la société (en parallèle d'un fort accroissement des écarts de richesse), la place croissante de la RSE au sein des entreprises – y compris de taille moyenne –, le développement de modes d'engagements nouveaux et plus entrepreneuriaux ainsi que l'expression de préoccupations diverses dans les générations montantes ont suscité l'émergence de nouveaux métiers autour des donateurs, entreprises ou particuliers. Qu'il s'agisse des banques privées ou des family offices, des conseillers en investissement philanthropique ou des notaires, avocats et professions du chiffre, le conseil philanthropique a largement débordé le cadre traditionnel des Fondations, les poussant à s'interroger sur leur méthodologie. Conjointement aux exigences croissantes des bailleurs de fonds, ces nouveaux protagonistes développent des pratiques innovantes qui bousculent les usages des Fondations. Ce n'est pas un hasard si seuls 1/5e des répondants considère avoir été embauché en premier lieu pour des connaissances thématiques mais c'est peut-être un point sensible dont il faut avoir le souci.

La multiplication des acteurs et l'origine de leurs parcours laissent d'abord entrevoir un besoin croissant de formation à l'écosystème global des fonds et fondations, et au-delà, à celui de l'intérêt général. Placée en tête de liste des besoins des professionnels reçus en entretien, la compréhension des enjeux et des relations internes à cet écosystème élargi représente, pour les salariés comme pour les membres de la gouvernance, un pilier essentiel d'amélioration.

Par ailleurs, les entretiens qualitatifs ont également témoigné d'un intérêt croissant pour de nouvelles pratiques comme l'évaluation ou la mesure d'impact dont l'acquisition ne semble cependant pas tout à fait mature. Conscients de la nécessité d'un meilleur suivi de leurs financements, les répondants sont 36% à considérer avoir un niveau confirmé en évaluation alors que 16% des sondés ne se sentent toujours pas concernés.

Malgré une évolution sensible des mentalités, on observe un décalage entre les enjeux stratégiques du secteur et la réalité des pratiques de ses professionnels qui, faute de formation et d'uniformisation des pratiques, ne sont pas en mesure d'adopter et d'appliquer pleinement ces méthodes. De nombreux professionnels sont formés sur le terrain à ces mécanismes, quitte à rencontrer certaines difficultés dans leur prise de poste et parfois bien après.

Clef de voûte de la professionnalisation des métiers des Fondations, la formation représente donc un enjeu essentiel pour la pérennité du secteur et la reconnaissance de ses acteurs. La montée en compétences des professionnels, notamment par le biais d'une formation adéquate, participerait de leur meilleure valorisation et susciterait sans aucun doute une professionnalisation accrue de ces acteurs, reconnue bien au-delà du secteur non-lucratif.

TOP 5

DES COMPÉTENCES À AMÉLIORER

pour lesquelles les répondants se jugent débutants ou intermédiaires

46 %
Veille fiscale et législative

42 %
Analyse Financière

39 %
Communication

31 %
Accompagnement extra-financier

27 %
Évaluation

Élodie Jullien
Directrice de la recherche
Le Rameau

AVIS D'EXPERT

« En moins de dix ans, le rôle des Fondations a profondément évolué : de la fonction de financeur, elles ont diversifié leur contribution à l'intérêt général. Cette mutation se situe dans un contexte où elles souhaitent renforcer l'impact de leurs actions (enjeu prioritaire pour 98 % des fondations*). Pour cela, elles ont pleinement conscience de l'enjeu de professionnaliser leurs pratiques, perçu comme prioritaire pour 90 % d'entre elles*. Deux formes de soutien ont particulièrement évolué ces dernières années : l'accompagnement des structures bénéficiaires et l'évaluation. Si l'accompagnement est perçu comme important pour 60 % des fondations, elles sont 76 %* à s'estimer peu matures. Même constat sur l'évaluation : 1 fondation sur 2 estime son importance, mais la maturité est faible (75 %*). L'accompagnement et l'évaluation sont deux sujets multiformes, aux réalités très diverses. Les Fondations reconnaissent la pertinence de diversifier leurs pratiques, mais rencontrent une difficulté à le faire. Elles ont ainsi pleinement conscience d'être dans une dynamique d'amélioration continue. À titre d'illustrations, certaines ont besoin de mieux comprendre le secteur associatif et ses spécificités (notamment en matière de modèles socio-économiques), d'autres ont besoin de connaître l'écosystème de l'accompagnement et de l'évaluation. Les outils existent… mais il faut collectivement répondre à un autre enjeu : faire en sorte que les fondations y aient accès ! »

*
D'après les résultats de l'étude 2017 « Enjeux et pratiques des fondations », co-dirigée par le CFF et le Rameau

Angelina Lamy
Déléguée Générale
Fondation Accenture

PAROLE DE PRO

« Sans pouvoir parler encore d'évolution de carrière au sein d'une fondation d'entreprise, je peux témoigner de la complexité ou plutôt de la richesse du secteur que j'ai découverte lors de ma prise de poste. C'est la multiplicité des acteurs et des projets qui m'a d'abord frappée. Il s'en dégage une énergie et un enthousiasme extrêmement stimulants mais difficiles à appréhender au premier abord. L'information existe pourtant mais est répartie entre différents acteurs et est parfois considérée comme acquise. J'ai compris par la suite que ce secteur était par essence mouvant ce qui en fait sa richesse, et que selon ses convictions et objectifs, l'information et le réseau étaient à se construire soi-même, au fur et à mesure.

Ce constat de "florescence", je l'anticipais avant de prendre le poste de Déléguée Générale, ce qui m'a intimidée. Je pensais que ce type de poste était réservé uniquement à des personnes émanant des réseaux existants et ne voyais pas de passerelle pour moi, venant du monde de l'entreprise. C'est grâce à la bienveillance de responsables de fondations et de réseaux que j'ai compris que la passerelle était possible.

La richesse de ce secteur, combinée à la bienveillance des acteurs, m'ont permis de monter à bord, tout en ayant bien en tête que l'"onboarding" ne serait jamais vraiment terminé, notre secteur se réinventant continuellement, ce qui en fait sa richesse ! »

EMBAUCHE

LES RÉPONDANTS SONT AVANT TOUT EMBAUCHÉS POUR

44,3 %
La gestion de projets

31,1 %
La stratégie et l'organisation

19,8 %
Une / des compétence(s) thématique(s) (Culture, recherche scientifique, environnement, éducation…)

ET APRES ?
PAR LE COMITÉ NEXT GEN

Il y a deux ans, sous l'impulsion du Centre Français des Fonds et Fondations, de jeunes professionnels du secteur se sont réunis pour réfléchir à leur avenir. Travailler dans une fondation est une expérience professionnelle hors du commun mais comment évoluer dans un secteur confidentiel, peu (re)connu et dont la filière RH est finalement assez peu structurée ?

Si nos métiers souffrent de méconnaissance, ils recouvrent pourtant une large palette de compétences : créer du lien entre des univers éloignés, instruire des structures et des projets afin de les soutenir et de les accompagner vers la réussite, évaluer les résultats de ces actions… Mais aussi, nos métiers témoignent d'un intérêt pour l'altérité, pour la transmission, pour la curiosité, pour l'empathie. Nos métiers ne sont pas bien compris car ils ne se réduisent pas à un seul nom : « grantmaker » ou « chargé de mission ».

Et si ce « Et après » n'était qu'un début…

Parce que les Fondations se développent constamment, innovent et relèvent d'un poids économique de plus en plus important. Parce qu'elles constituent déjà l'un des piliers du modèle philanthropique français, qu'elles vont jouer un rôle économique plus important et qu'elles verront émerger des changements structurels à fort impact sur les compétences et expertises de nos métiers. Cette étude doit nécessairement anticiper demain, en inscrivant les fondations dans un écosystème de l'intérêt général de plus en plus riche.

Ces compétences que nous venons de lister témoignent de nombreux traits communs avec certains acteurs montants de l'intérêt général (les entrepreneurs sociaux par exemple). Cette porosité fait avancer le secteur de l'intérêt général qui n'a de cesse de grandir et de se renforcer depuis ces dernières années. Si l'ambition est donc de sanctuariser une voie professionnelle dans les Fondations, elle est aussi d'apporter un éclairage à une nouvelle génération, à ces jeunes « Y », « Millénials » ou « NextGen », pour qui l'intérêt général est une donnée déjà codée dans leur logiciel.Dans ce nouveau contexte ou les « softs-skills » deviennent un atout, il nous appartient de poursuivre le travail de défrichement entrepris par nos pairs et d'inventer nos métiers de demain. À nous d'en définir les standards et l'éthique.

Cette génération veut innover, tant dans l'opérationnel que dans la stratégie, tant dans la pratique que dans la gouvernance soit l'un des prochains chantiers du CFF.

POUR ALLER PLUS LOIN

Étude « Enjeux et pratiques des fondations »
CFF / Le Rameau, 2017

« Étude sur les rémunérations individuelles, Organisations d'intérêt général »
TASTE / Observatoire du Capital Humain Deloitte, 2016

« Panorama des fonds et fondations de 2001 à 2014 »
Observatoire de la Fondation de France, 2015

Étude « Les Fondations et leurs parties prenantes »
CFF / Observatoire de la Fondation de France, 2010

ET AILLEURS ? AUX ÉTATS-UNIS…

Ces chiffres ont été récoltés en 2016 au moyen d'un questionnaire en ligne, administré et diffusé par le Council of Foundations auprès de 1 010 grantmakers aux États-Unis. Cette étude a permis de recueillir des informations sur les salaires de près 9 945 professionnels et membres d'équipes administratives de fondations distributrices américaines.

Source : « 2016 Full Grantmaker Salary and Benefits Report », Council of Foundations, 2016

77 561 $
Salaire brut annuel médian pour les salariés (à temps plein) des fondations distributrices

175 000 $
Salaire brut annuel médian pour les Délégués Généraux (à temps plein) de fondations distributrices

90 %
des salariés de fondations distributives américaines ont connu une augmentation de salaire en 2015 et les trois-quarts ont été concernés par une nouvelle augmentation en 2016

3 %
d'augmentation moyenne du salaire entre 2015 et 2016

11 %
des salariés de fondations distributives étaient âgés de moins de 30 ans en 2015

1/3 se situaient dans la tranche d'âge 50 - 64 ans

2
délégués généraux sur 5 occupent leur poste depuis 10 ans ou plus

1/4 des délégués généraux ont accédé à leur poste en évoluant en interne

3 ans
Durée moyenne d'un salarié sur un poste de gestion de programme au sein d'une fondation distributive

7 %
Taux de départ constaté par les fondations en 2016

NOUS REMERCIONS PARTICULIÈREMENT

FONDS DE DOTATION APRÈS-DEMAIN
FONDATION ACCENTURE
FONDATION CHANEL
FONDATION CULTURE ET DIVERSITÉ
FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO
FONDATION DE FRANCE
FONDATION DE L'ORANGERIE
FONDATION EDF
FONDATION D'ENTREPRISE KPMG
FONDATION MÉRIEUX
FONDATION PIERRE BELLON
FONDATION SNCF
FONDATIONS EDMOND DE ROTHSCHILD
LE NON MARCHAND

IMPLIQUÉS AU SEIN DES COMITÉS EXPERT ET NEXT GEN

NOS PARTENAIRES

accenture High performance. Delivered. — FONDATION CHANEL

Fonds de dotation Après Demain — Culture Diversité — FONDATION CULTURE & DIVERSITÉ

Junior ESSEC CONSEIL

RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DU CENTRE SUR LE SITE
WWW.CENTRE-FRANCAIS-FONDATIONS.ORG

Créé en 2002 par sept fondations françaises souhaitant s'engager pour la promotion et pour la défense de leur secteur, l'association réunit aujourd'hui plus de 300 adhérents. À travers leur diversité d'actions, de statuts, de mode opératoire, ces fonds et fondations rassemblés par des valeurs communes au service de l'intérêt général partagent bonnes pratiques, innovation et expertises. Le Centre Français des Fonds et Fondations a pour mission d'aider à la connaissance du secteur, d'en favoriser le développement et d'en représenter les intérêts communs au bénéfice de l'intérêt général.

REMERCIEMENTS

Le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF) remercie chaleureusement le Comité Experts pour ses précieux conseils et retours qui ont jalonné les étapes de la réalisation de cette étude. Le CFF remercie également le Comité Next Gen – constitué de jeunes professionnels du secteurs – pour son implication bénévole dans les aspects opérationnels de ce projet, et pour l'ensemble du travail accompli jusqu'ici. Particulièrement, nous remercions Claire Buret, Marie Vernier, Nathalie Wierre, Cédric Laroyenne et Nils Pedersen pour leur engagement et leur implication dans la coordination de cette étude. Enfin, nous remercions la Fondation Accenture pour son soutien en mécénat de compétences, et surtout Jérôme Fabry, consultant sénior, de nous avoir aidés à structurer ce projet. Un grand merci également à tous les professionnels qui ont accepté d'être auditionnés dans le cadre de cette étude.

QDF 8

Questions de fonds, nº 8, septembre 2017
Directeur de la publication : Béatrice de Durfort
Responsable de la publication : Timothée Simonnet
Conception graphique : Volume Visuel 2017
Impression : ITF imprimeurs, Mulsanne, France
Édité par le Centre Français des Fonds et Fondations
34 bis, rue Vignon – 75009 Paris / Tél. : 01 83 79 03 52

© Centre Français des Fonds et Fondations, 2017