



Conférence annuelle du Centre Français des Fonds et Fondations

La fondation, une organisation humaine comme les autres ?

7 avril 2014 – Institut Pasteur

Sommaire

Accueil

Béatrice de Durfort, *Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations*
Olivier Gramail, *Directeur des ressources humaines de l'Institut Pasteur*

Présentation de l'étude

Gabriel Bardinet, *Senior Manager chez Deloitte*

Table ronde

Patrick Bertrand, *Président fondateur de Passerelles et Compétences*
Axelle Davezac, *Directrice générale de la Fondation ARC pour la recherche sur le cancer*
Patrick Doutreligne, *Délégué général de la Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés*
Denis Lesigne, *Directeur du Capital Humain chez Deloitte*
Mathieu Narcy, *Economiste et maître de conférences au Centre d'études de l'emploi et membre de l'équipe Erudite (Université Paris-Est Créteil)*
Stéphane Roussel, *Membre de la Direction générale de Vivendi*
Sylvie Lainé (modératrice), *Déléguée générale de la Fondation Nationale Entreprise et Performance*

Clôture

Francis Charhon, *Président du Centre Français des Fonds et Fondations*

Accueil

Béatrice de Durfort

Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations

L'organisation interne des fondations n'est pas un sujet complètement inédit. Pour autant, nous l'avons rarement traité d'une manière aussi structurante que nous allons le faire. Pour notre après-midi de travail, nous avons choisi un titre – *La fondation, une organisation humaine comme les autres ?* – qui permette de poser la question de la place de l'humain dans les projets de fondation. Ce prisme de lecture nous conduira à traiter du management, des ressources humaines, des bénéficiaires, de la gouvernance, etc.

La question des équipes n'a que rarement été au centre des débats. Nous nous interrogerons sur la part d'héritage sur le sujet. Dans un environnement où l'engagement est avant tout philanthropique, la variété des ressources humaines est grande entre bénévoles et professionnels. Nous entendons d'ailleurs beaucoup parler de la professionnalisation de nos équipes, mais le sujet des ressources humaines reste étonnamment difficile à appréhender. Nous examinerons ainsi ce qu'un conseil d'administration désintéressé comme celui d'une fondation projette comme dynamique sur ses équipes.

Nous vivons dans un secteur qui travaille beaucoup la « matière humaine », qui en fait sa richesse sans peut-être l'avoir toujours bien appréhendée. Nous avons donc été sensibles au fait d'alimenter nos réflexions par une étude menée à l'initiative de Taste et de Deloitte. L'idée était de mettre en perspective notre secteur, pour le placer en regard d'un marché du travail plus large, avec ses évolutions et ses dynamiques, dans un environnement mûr et challengé. La réflexion perdurera tout au long de l'année. Je vous invite, dans cette première attaque du sujet, à écouter Olivier Gramail, directeur des ressources humaines de l'Institut Pasteur.

Olivier Gramail

Directeur des ressources humaines de l'Institut Pasteur

Au nom de notre présidente Rose-Marie Van Lerbergheet et de notre directeur général Christian Bréchet, je vous souhaite la bienvenue dans cette maison qu'est l'Institut Pasteur, une fondation reconnue d'utilité publique qui a 125 ans d'âge. L'Institut a la chance de continuer à porter le nom de son fondateur et à exercer les trois métiers que Louis Pasteur avait initiés :

- La recherche fondamentale dans le domaine biomédical ;
- L'exercice d'un rôle d'acteur majeur de la santé publique au plan national et international ;
- L'enseignement pratique et pragmatique autour de ces thématiques.



L'Institut dispose ainsi d'une vraie "marque employeur", susceptible de jouer un rôle sur le plan des ressources humaines (RH) d'autant que nous intervenons dans un contexte complexe qui donne toute sa place à une gestion des RH rénovée. Je vous propose d'ailleurs un retour sur ma mission à la direction des RH de l'Institut, une fonction que j'exerce depuis un an.

Les 2 400 "Pasteuriens" recouvrent une grande variété de situations : 1 877 d'entre eux disposent de contrats de travail de droit privé Pasteur et côtoient des salariés dits "Orex", c'est-à-dire détachés par le CNRS ou l'Inserm. Nous avons également des stagiaires ainsi que des bénévoles. L'Institut recouvre 60 nationalités avec une population marquée par la diversité puisque nous allons de Prix Nobel ou professeurs au Collège de France aux personnels les moins qualifiés. Le taux de cadre est de 60 % et, comme beaucoup de structures, nous connaissons un phénomène de vieillissement de notre population.

Notre environnement institutionnel est également complexe puisque la cohabitation entre les mondes privé et public est permanente. Sur les 270 M€ de budget de l'Institut, la moitié est issue des produits de la recherche (licences, brevets), un quart vient de l'Etat, un quart des dons et legs.

La complexité naît aussi, plus spécifiquement, de ce qu'est devenue la recherche depuis une vingtaine d'années. Son évolution est portée par des phénomènes qui impactent directement les RH. Parmi ceux-ci figurent :

- L'accroissement des réglementations ;
- La nécessité pour les chercheurs d'aller de plus en plus souvent chercher eux-mêmes des financements pour leurs projets. Il en résulte une compétition accrue entre chercheurs et avec des organismes tiers que j'appelle volontiers "co-pétiteurs", parce que nous pouvons être avec eux dans une situation de collaboration ou de compétition selon les sujets ;
- Une certaine dureté, intrinsèque au métier, parce qu'on travaille longtemps sur des thématiques sans savoir si on aboutira ;
- Un individualisme croissant parce que lorsqu'un doctorant ou post-doctorant doit aller chercher son financement, il est ensuite le patron d'une petite PME, tout au moins est-il susceptible d'agir comme tel ;
- Des risques psychosociaux liés à l'exercice d'une activité en petite structure : les conflits humains peuvent survenir assez vite ;
- Le contexte de précarité dans lequel de nombreux doctorants et post-doctorants, titulaires de CDD plus ou moins longs, évoluent ;
- Un risque lié à la taille des structures comme la nôtre, à savoir la difficulté de faire travailler ensemble des équipes diversifiées entre fonctions support et équipes de recherche.

Le monde de la recherche est également un univers globalisé, marqué par une guerre des talents. Dans cette compétition pour recruter les meilleurs profils, les arguments vont de la qualité de l'environnement de travail offert à la "marque employeur" en passant bien sûr par la rémunération. Comment, ensuite, assurer l'équité entre ces personnels internationaux et nos collaborateurs ? C'est un sujet.

L'Institut Pasteur est-il une organisation humaine comme les autres ? Pas tout à fait. En prenant ses fonctions de directeur général en octobre dernier, Christian Bréchet a affiché une ambition forte : transformer un institut français avec un réseau international, en réseau international basé en France. Or viser cette position d'acteur de rang international n'est pas sans effet sur la fonction RH.

Nous avons d'ailleurs beaucoup travaillé en ce sens depuis un an, notamment en structurant la filière pour travailler davantage avec les managers, en nous équipant d'outils tels qu'un référentiel des emplois et des compétences, ou encore en travaillant sur des logiques de carrières, de passerelles et de mobilité interne. Nous avons une responsabilité vis-à-vis de nos collaborateurs : il nous faut par exemple prévoir l'accompagnement des personnels les moins qualifiés. La thématique de l'intéressement est également un sujet pour nous. Dans la mesure où nous faisons appel à la générosité publique, sur quelles bases ces mécanismes de rémunération peuvent-ils être installés (sachant qu'il nous faut être attractif sur le plan international) ? Enfin, l'employabilité de nos doctorants et post-doctorants est une problématique forte : comment faire en sorte qu'ils puissent un jour réintégrer la société civile ?

Les sujets sont donc nombreux pour la fonction RH au sein de l'Institut qui, je le rappelle, a la chance de pouvoir s'appuyer sur une marque employeur : c'est un élément essentiel.

Présentation de l'étude

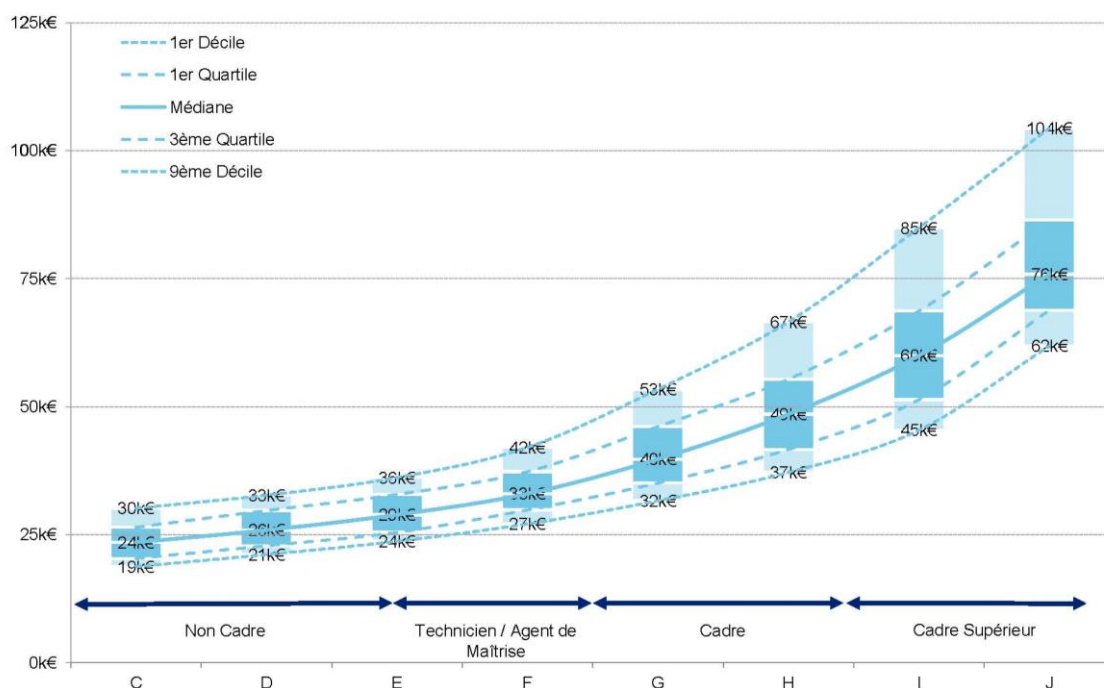
Gabriel Bardinet
Senior Manager Deloitte Consulting

L'étude que nous avons menée avec le cabinet Taste et le soutien du Comité de la Charte, de France Générosités et du Centre Français des Fonds et Fondations porte sur la rémunération dans le secteur non-marchand ("non-profit"). L'objectif est de donner de la visibilité aux parties prenantes de cet écosystème pour proposer des comparatifs par rapport au secteur marchand¹. Nous avons également souhaité en faire un support de communication pour apporter un peu de transparence à un sujet qui reste tabou, voire à l'origine de tensions.



Nous avons réuni 50 associations ou fondations qui regroupent environ 4 200 salariés. La particularité de ce panel est de réunir quasi exclusivement des associations et fondations faisant appel à la générosité du public. Ces acteurs sont de tailles diverses, d'associations avec des comptes d'emploi des ressources (CER) inférieurs à 3 M€ à des structures avec des CER supérieurs à 10 M€. La différence de taille a son importance quant aux niveaux de rémunération. Ces associations et fondations recouvrent des missions sociales de nature caritative, médico-sociale, humanitaire, ou ont trait au financement de la recherche.

Niveau de Rémunération - Salaire de base



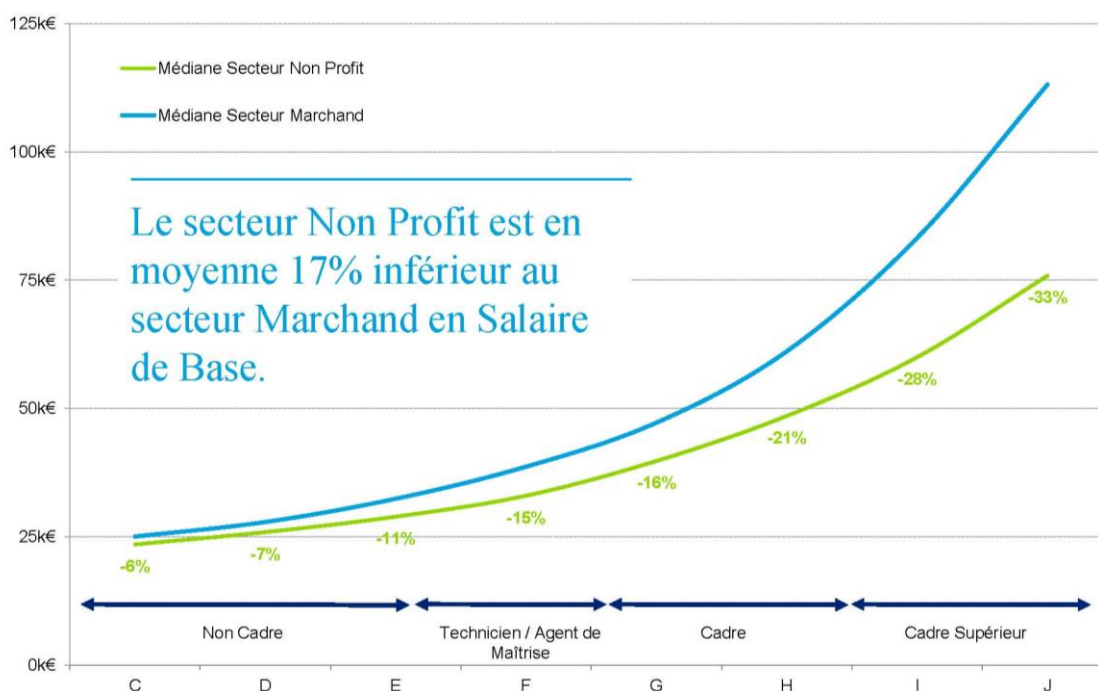
Ce premier tableau comporte, en axe horizontal, le niveau de responsabilités. Cette notion correspond à la manière dont on rémunère la complexité d'un rôle ou d'un poste dans une structure. En axe vertical, on retrouve le niveau de rémunération.

¹ Base de 650 000 données salariales individuelles pour le secteur marchand.

Il faut ici relever que par rapport à un secteur marchand, les rémunérations dans le secteur non-marchand sont plus resserrées. Entre le plus petit niveau de responsabilité et le plus haut, on est sur un multiplicatif de x 5 quand, sur le secteur marchand, ce multiplicatif est de x 8 ou x 9.

Autre élément important, un plafond apparaît dans le secteur non-marchand autour de 100 000 €. Il concerne les cadres supérieurs des associations et fondations de taille moyenne, les rémunérations des cadres dirigeants des plus grandes structures allant un peu au-delà. Ce seuil de 100 000 € correspond également à trois fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit les dispositions de la réglementation relative aux rémunérations des dirigeants élus.

Ecart de rémunération - Salaire de base



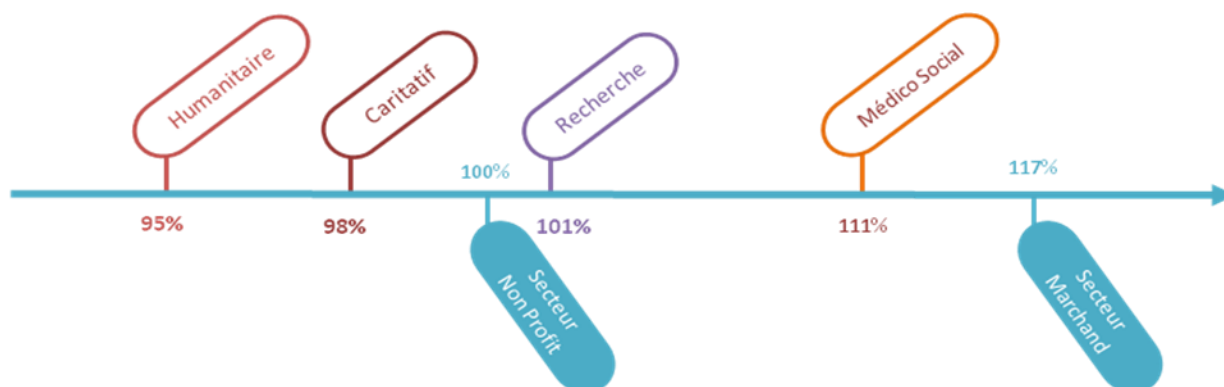
Concernant cette fois l'écart avec le secteur marchand, il est de 5 à 7 % en défaveur du secteur non-marchand pour les non-cadres. Cet écart s'accroît pour les personnels d'encadrement à 10-12 points et monte à -30 % sur les cadres dirigeants.

Au-delà, de ces valeurs faciales, trouve-t-on des différentiels de rémunération à mêmes niveaux de responsabilités entre associations et fondations ? Le premier critère d'analyse tient à la typologie de structure : pour un même niveau de responsabilités, l'écart de rémunération est de 7 % en faveur des fondations. Le deuxième critère d'analyse porte sur la taille de la structure (mesuré par CER). Or, entre les plus grandes et les plus petites associations, un écart de rémunération de 7 % est constaté à mêmes niveaux de responsabilités. Cet écart est le même dans le secteur marchand : entre une entreprise de petite taille et une grande société², la rémunération varie de 7 %.

Autre prisme de lecture, la mission sociale de l'association vient-elle impacter d'une manière ou d'une autre le niveau de rémunération ? Oui, plus la mission sociale est aspirationnelle (comme l'humanitaire), plus le niveau de rémunération est en retrait. Plus l'activité est proche du secteur marchand (le médico-social par exemple), plus on tend vers les niveaux de rémunérations du secteur marchand.

² Le critère de distinction tient alors au chiffre d'affaires (<100 M€ ou >500 M€).

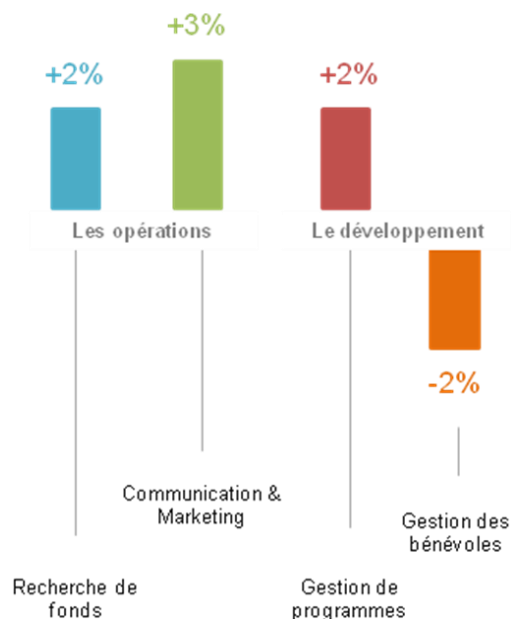
Différentiel de rémunération - Missions sociales



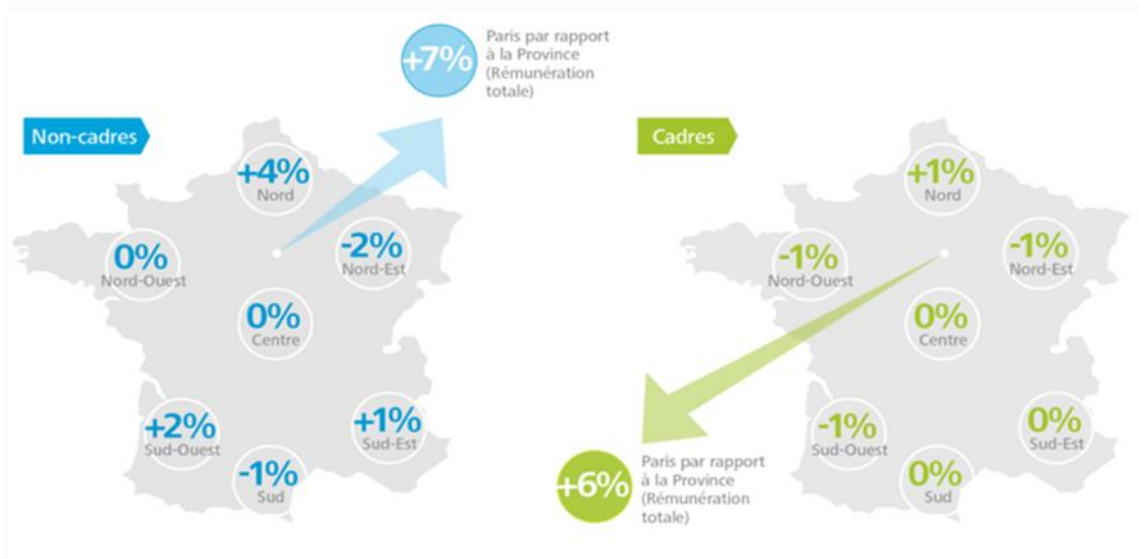
Le médico-social rémunère 11 points au-dessus de la moyenne du secteur non-marchand, mais six points en dessous de l'équivalent dans le secteur privé. Les explications sont de différentes natures. Ce sont d'abord des activités qui fonctionnent le plus souvent sur un tarif journalier. Ce sont ensuite des secteurs où le différentiel de rémunération est plus compliqué à accepter. Prenons le cas d'une infirmière qui mènerait ses activités au sein d'une fondation ou d'une association. Elle exercerait un métier similaire à l'APHP... Difficile, dans ces conditions, de justifier une trop grande différence de rémunération.

Différentiel de rémunération - Familles de métiers

Nous nous sommes également intéressés aux familles de métiers. Dans le secteur privé, les rémunérations analysées par typologie de poste révèlent de moins en moins de différences. Les tensions apparaissent sur certains postes mais de plus en plus rarement sur des familles de métiers spécifiques. Si on se concentre par exemple sur les deux filières de métiers que sont les opérations et le développement, l'écart de rémunération n'est que de 2%. La différence n'est donc pas très marquée. Dans le secteur non-marchand, on constate de légers écarts entre certaines familles de métiers spécifiques.

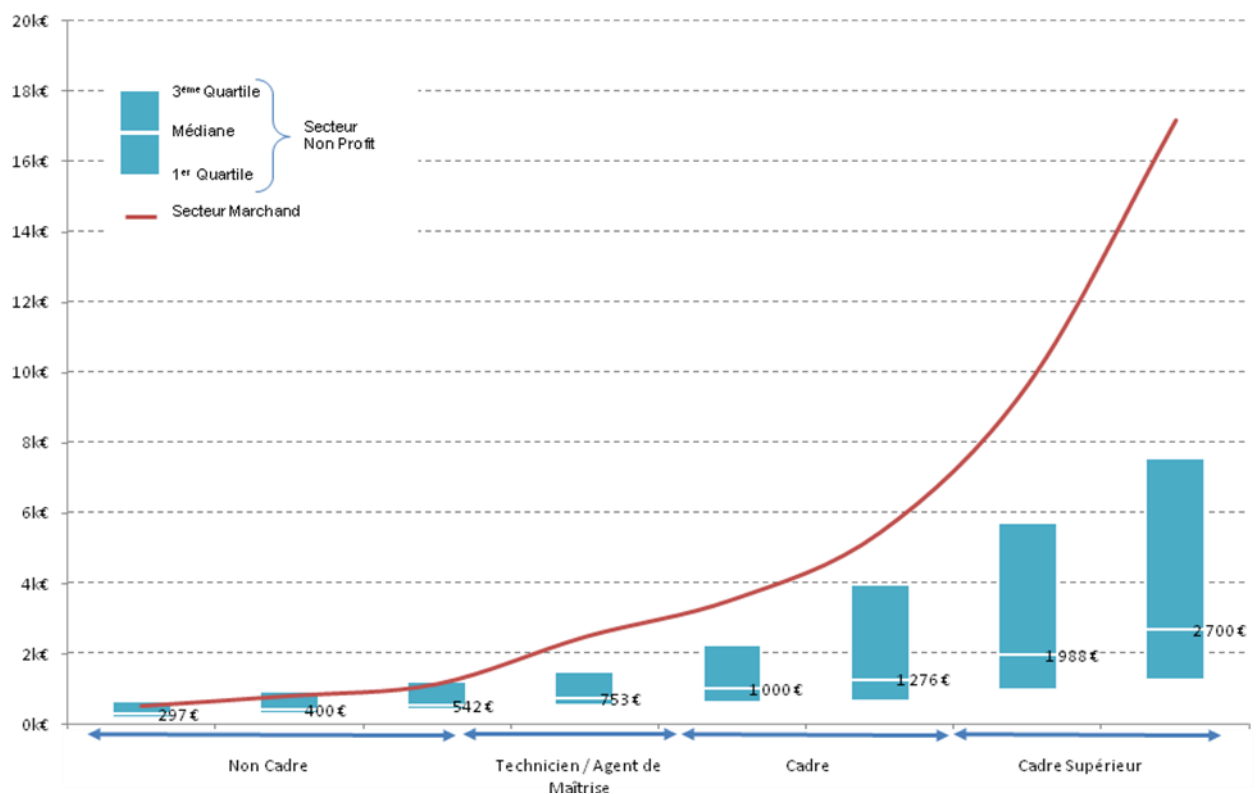


Différentiel de rémunération - Régions



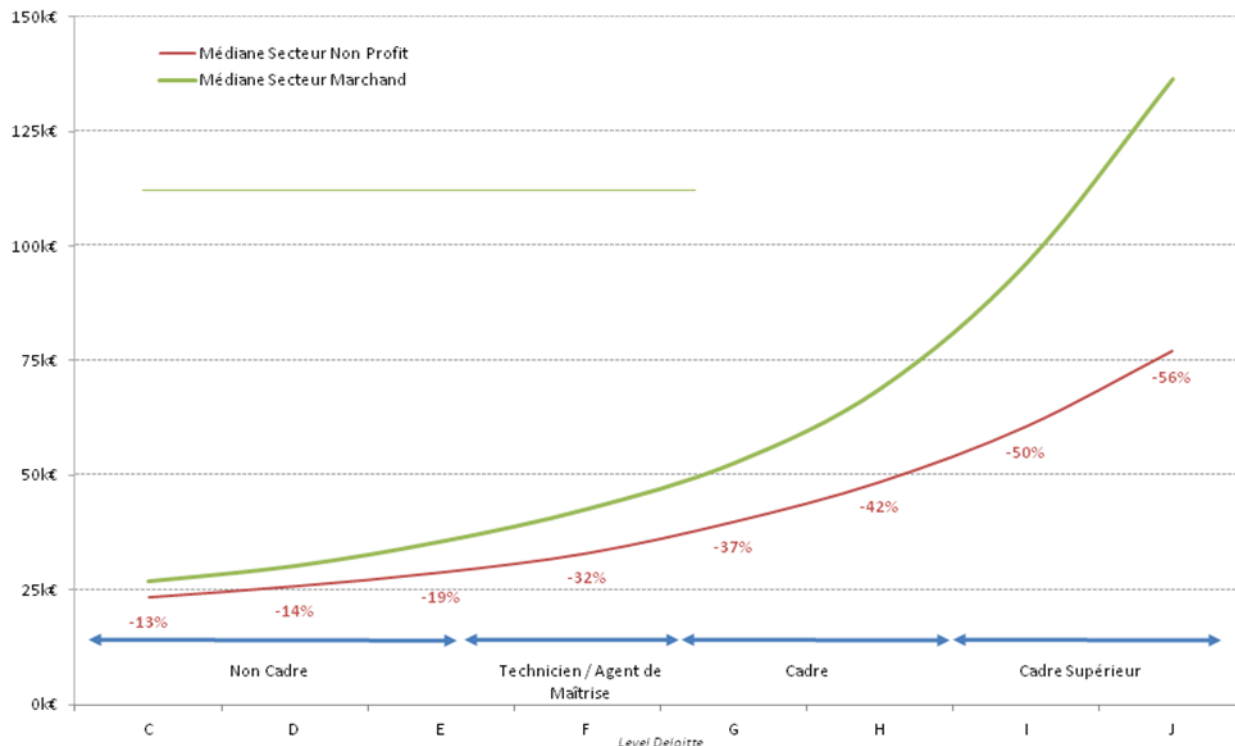
L'écart entre Paris et la Province se situe entre 5 % et 6 % selon les niveaux de responsabilités, tous secteurs confondus. L'écart de rémunération entre régions est très faible.

Part variable (hors épargne salariale)



Là où le secteur marchand pratique largement la rémunération variable, notamment via par l'épargne salariale³, le secteur non-marchand connaît une quasi-absence de part variable dans la rémunération de ses personnels.

Ecart de rémunération – Rémunération totale



Si nous ajoutons au salaire de base les parts variables (individuelles et collectives) de rémunération, la courbe de rémunération dans le privé s'envole alors que celle du non-marchand ne bouge pas. Le différentiel moyen de rémunération, s'il reste de l'ordre de 12-15 % sur les populations non cadres, dépasse 56 % sur les cadres dirigeants et cadres supérieurs. Le secteur non-marchand est en moyenne 34 % inférieur au secteur marchand en rémunération totale.

Remarque : les résultats détaillés de l'étude sur les rémunérations individuelles dans le secteur des associations et fondations (2014) sont disponibles sur le site du Centre Français des Fonds et Fondations ([consulter](#)) ainsi que sur le site de Deloitte ([consulter](#)).

³ Qui peut représenter jusqu'à deux mois de salaires, soit 6 à 8 % du salaire de base.

Table ronde : la fondation est-elle une organisation humaine comme les autres ?

Sylvie Lainé (modératrice), *Déléguée générale de la Fondation Nationale Entreprise et Performance*

Patrick Bertrand, *Président fondateur de Passerelles et Compétences*

Axelle Davezac, *Directrice générale de la Fondation ARC pour la recherche sur le cancer*

Patrick Doutreligne, *Délégué général de la Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés*

Denis Lesigne, *Directeur, Capital Humain, Deloitte*

Mathieu Narcy, *Economiste et maître de conférences au Centre d'études de l'emploi et Erudite (Université Paris-Est Créteil)*

Stéphane Roussel, *Membre de la Direction générale de Vivendi*

- Sylvie Lainé

La question qui vous est posée –« *La fondation est-elle une organisation humaine comme les autres ?* » –, appelle deux réponses liminaires. Oui, nous sommes sûrs d'être une organisation humaine. Oui, nous sommes sûrs de ne pas être comme les autres en termes de rémunération. Nous allons décliner la question en évoquant un certain nombre de domaines grâce aux intervenants qui ont bien voulu répondre présents que je vous présente.

Patrick Bertrand est le président fondateur de Passerelles et Compétences, une association à but non lucratif créée en 2002 et qui développe le bénévolat de compétence. Elle met en relation des professionnels bénévoles et des associations de solidarité à l'occasion de missions ponctuelles.

Axelle Davezac est la directrice générale d'ARC pour la recherche sur le cancer, devenue une fondation en 2012. L'association du même nom qui préexistait a fait l'objet d'un important travail de refonte avant d'adhérer au Comité de la charte et d'être déclarée « exemplaire », par la Cour des comptes, en 2005. La Fondation ARC regroupe aujourd'hui 55 permanents, 200 bénévoles et 280 000 donateurs.

Patrick Doutreligne est, depuis 2003, le délégué général de la Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés. Il a commencé son parcours comme éducateur spécialisé avant de s'intéresser à la question du logement, notamment comme secrétaire général pour le Haut comité pour le logement des personnes défavorisées (1999). La Fondation Abbé Pierre réunit 129 salariés, 250 bénévoles répartis sur l'ensemble du territoire français via neuf agences régionales en plus de la délégation parisienne.

Denis Lesigne est directeur du Capital Humain chez Deloitte ; il travaille notamment sur les questions de gouvernance.

Mathieu Narcy est économiste, chercheur universitaire. Il a écrit en 2007, dans le cadre d'un doctorat de sciences économiques, une thèse intitulée *Motivation intrinsèque et équité salariale : une comparaison entre le secteur associatif et le secteur privé*.

Stéphane Roussel est aujourd'hui membre de la direction générale de Vivendi. Il a été nommé président-directeur général de SFR en 2012 après un parcours de directeur des ressources



humaines au sein de Vivendi, SFR et auparavant Xerox et Carrefour. Il est psychologue praticien diplômé de l'Ecole de Paris.

Enfin, la Fondation Nationale Entreprise et Performance dont je suis la déléguée générale est une fondation reconnue d'utilité publique qui fêtera ses 45 ans en 2014. Sa raison d'être est de travailler à une meilleure collaboration entre secteurs privé et public autour de thématiques économiques, environnementales, sociales et sociétales, pour une plus grande ouverture de la société française. Des groupes pluridisciplinaires réunissent des dirigeants et des cadres supérieurs pour réfléchir sur différents thèmes. Leurs conclusions alimentent un ouvrage publié chaque année par La Documentation française.

Notre table ronde sera articulée en trois temps. Nous aborderons d'abord la relation entre le critère d'intérêt général et le niveau de rémunération. Puis nous traiterons d'une question : quelles sont les motivations extra-financières dans le tiers secteur ? Enfin, nous échangerons sur les enjeux de ressources humaines des structures comme les nôtres. Chacun évoquera ses pratiques et les conclusions qu'il en tire.

1^{er} THEME : La relation entre le critère d'intérêt général et le niveau de rémunération

- Sylvie Lainé

Au-delà des 34 % d'écart sur la rémunération totale entre secteurs marchand et non-marchand, l'étude révèle une forme d'écrasement de l'écart entre les plus faibles rémunérations et celles des cadres dirigeants. Comment peut-on l'expliquer ?

- Denis Lesigne

Le tracé des courbes s'explique par deux éléments. Il y a tout d'abord une volonté des cadres dirigeants de respecter une forme de modération salariale. Il y a ensuite le fait que persiste l'idée selon laquelle « *je dois être mieux payé que mon collaborateur et moins bien que mon patron* ». Donc la concavité de la courbe du secteur non-marchand est la même que celle du secteur privé.

En termes de ressources humaines, ce constat conduit à s'interroger sur le renoncement salarial. Sans porter le moindre jugement sur l'engagement des personnels qui travaillent dans le secteur non-marchand, on peut se poser la question de savoir si ce renoncement a la même valeur pour eux que pour la moyenne des travailleurs tous secteurs confondus. Parce que renoncer à de la richesse, à de l'épargne ou à de la consommation n'a pas la même valeur morale pour un individu.

La question est alimentée par une autre donnée factuelle : l'ancienneté moyenne des collaborateurs du secteur non-marchand est de six ans. C'est une durée relativement faible par rapport au privé. Or la rémunération, si elle n'est jamais un facteur unique de motivation, est toujours un outil de démotivation très fort. Donc n'y a-t-il pas un risque de maltraiter l'engagement en fragilisant la rémunération sur des niveaux qui relèvent de la consommation ? Il y a un vrai débat de durabilité de la motivation des équipes pour pérenniser la vocation sociale des associations et fondations.

- Sylvie Lainé

Nous reviendrons sur le terme du renoncement, mais avant cela je vous propose d'évoquer un autre thème lié à la perception de la rémunération des personnels des associations et fondations. Comment faire passer aux donateurs le message que ceux qui œuvrent au sein de ces structures doivent être raisonnablement rémunérés ? Comment défendre le principe d'une rémunération honorable, raisonnable et juste ? Axelle Davezac, ce sujet est sans doute à relier à la perception des frais de fonctionnement et à la communication sur ces frais vers les donateurs ?

- Axelle Davezac

La question de la rémunération des équipes est en effet incluse dans celle, plus générale, des frais de fonctionnement. Le donateur souhaite que le maximum de son don soit affecté au projet sélectionné. Notre mission est donc de réduire les frais de fonctionnement. La perception est biaisée parce que nos structures se considèrent le plus souvent quasi coupables d'avoir des frais de

fonctionnement. Les acteurs du secteur communiquent mal ou peu sur le sujet et comme les médias sortent facilement un chiffre de son contexte, le résultat est souvent catastrophique.

Nous avons commencé à travailler sur le sujet il y a quelque temps, au Comité de la charte, dont une des règles conduit à rendre publiques les cinq rémunérations les plus importantes au sein de la structure agréée. Or je crois qu'il faut aller au-delà et travailler sur une communication d'ensemble, globale, qui incluent tous les salariés. Il nous faut élaborer une communication homogène sur les frais de fonctionnement et les salaires. Vis-à-vis de l'extérieur, les deux questions doivent être traitées ensemble, pour éviter de passer à côté du message principal qui est que nos structures ont des frais de fonctionnement incompressibles pour mener à bien nos missions. La pédagogie sur le sujet est nécessaire pour qu'on ne puisse plus nous les opposer.

- Sylvie Lainé

Le secteur non-marchand mêle des salariés, des bénévoles et des collaborateurs qui sont alternativement salariés et bénévoles. Je voudrais évoquer avec vous, Stéphane Roussel, cette forme de perméabilité de temps.

- Stéphane Roussel

La perméabilité se manifeste dans le temps et dans l'espace grâce – ou à cause – des outils digitaux. La notion de « temps de travail » semble un peu dépassée ! Chacun est susceptible de travailler de chez soi et de gérer sa vie personnelle au bureau. La notion d'heures passées sur le lieu de travail n'a plus beaucoup de sens. Autre élément de complexité, on s'aperçoit très vite, quand on est investi dans une vie associative, que ce sont des ressources de temps et des compétences qui sont recherchées. Le développement du mécénat de compétence en est la résultante directe.

Chez SFR, nous avons mis en place un statut de collaborateur citoyen. De quoi s'agit-il ? Quand un salarié donne de son temps à une association soutenue par le groupe, son engagement est récompensé par des RTT supplémentaires. Nous valorisons ainsi le temps passé dans l'univers non-marchand. Pour l'association, le bénéfice est total. Elle peut s'appuyer sur des bénévoles qu'elle ne verrait autrement que le week-end.

- Sylvie Lainé

Mécénat de compétence, congé solidaire, bénévolat de compétences... Une clarification s'impose. Patrick Bertrand, pourriez-vous nous éclairer ?

- Patrick Bertrand

Au risque d'être simpliste, dans le mécénat de compétence, le salarié s'engage sur son temps de travail, il est comme « *détaché* » par la société. Dans le bénévolat de compétences, un bénévole apporte sa compétence sur son temps personnel. Plusieurs autres modes opératoires intermédiaires existent : des entreprises abondent le bénévolat de leurs salariés, des entrepreneurs choisissent de prendre sur le temps de travail pour devenir bénévoles de compétences, etc. Globalement, il faut retenir que si l'engagement est pris sur le temps de travail, il s'agit de mécénat, aidé fiscalement. S'il est question de temps personnel, nous sommes dans du bénévolat. Le congé solidaire correspond, quant à lui, à un départ à l'étranger.

- Sylvie Lainé

Stéphane Roussel, quel est l'intérêt de l'entreprise à promouvoir le mécénat de compétences ?

- Stéphane Roussel

Cet engagement n'est pas désintéressé et c'est un point important pour moi. L'entreprise y trouve plusieurs intérêts. En premier lieu, les collaborateurs qui s'engagent dans des associations se forment sans le savoir. Ils apprennent, au gré de la vie de l'association qui leur tient à cœur, à gérer des problématiques, notamment de management. Donc pour l'entreprise, c'est une formation de ses salariés dont elle bénéficie ensuite dans le cadre de leur temps de travail. C'est également un levier de motivation : accompagner des fondations a une valeur importante auprès des clients. SFR n'hésite pas

à faire savoir qu'elle soutient Emmaüs. Et nos collaborateurs en sont très fiers. En termes de "marque employeur", c'est un élément positif.

QUESTIONS DE LA SALLE

- **Jean-Claude Pontuer**, *trésorier de la Fondation Paul Parquet (secteur médico-social)*

Je souhaiterais adresser une remarque à Denis Lesigne sur le niveau de renoncement des rémunérations, qui s'avère donc proportionnel au niveau de responsabilités. Je crois que la différence tient notamment au fait que le milieu associatif ne permet pas d'avantages extra-salariaux directs (intéressement ou autre). Or ce sont des avantages qui se matérialisent dans le temps. Pour ceux qui en sont au début de leur carrière, l'idée d'un avantage qui se concrétisera lors de la retraite n'est pas un argument très fort. Les plus jeunes regardent bien plus le niveau salarial que l'avantage lié. Le niveau de renoncement est d'ailleurs bien plus faible pour les salaires les moins élevés. J'en prends pour exemple que, voulant combler ce retard au sein de notre fondation avec les puéricultrices que nous employons, nous avons mis en place des avantages de retraite supplémentaire pris en charge par le siège de la fondation. Nous l'avons bien vu : même si ce n'est pas négligeable, ça ne mobilise pas ceux qui en sont pourtant les bénéficiaires. Autrement dit, l'avantage différé n'est pas déterminant pour des gens qui vivent davantage dans l'immédiateté.

- **Francis Charhon**, *directeur général de la Fondation de France*

Je souhaiterais tout d'abord revenir sur le propos d'Axelle Davezac. N'oublions pas que la vision interne et externe n'est jamais la même. Pour les fondations qui ne font pas appel à la collecte, le marché s'est développé de manière très ouverte et les salaires peuvent être différents.

Autre remarque, liée cette fois à la thématique du renoncement salarial. A la Fondation de France (170 salariés, environ 500 bénévoles) que je dirige, nous essayons d'éviter un renoncement trop important. Pourquoi ? Parce que ça ne marche qu'un ou deux ans. Au-delà, il s'installe une forme de frustration et de démotivation.

Troisième point, la professionnalisation du secteur nous conduit à recruter sur le marché marchand. Au niveau des cadres, les profils que nous approchons disposent d'offres du secteur privé. Il y a donc une pression à la hausse sur le salaire, cependant bloquée par le niveau de rémunération du directeur général.

- **Un participant**

Comment valorise-t-on, sur le plan fiscal, le mécénat de compétences ?

- [Patrick Bertrand](#)

Les règles sont claires : vous prenez le salaire de la personne, chargé et calculé au prorata du temps passé dans la structure. Vous pouvez déduire 60 % de cette somme totale, à hauteur de 5 pour 1000 du chiffre d'affaires. Dans un grand groupe, vous avez de la marge mais dans une PME, vous atteignez très vite le plafond.

- [Stéphane Roussel](#)

Pour apporter un témoignage concret, il arrive souvent que, lorsqu'il s'agit d'un cadre, l'employeur accepte une absence de quelques jours dans l'année plutôt que de chercher une défiscalisation à tout prix, souvent ingérable en termes de gestion administrative.

- [Patrick Bertrand](#)

Tout à fait, de très nombreuses entreprises ne demandent pas la défiscalisation, jugée trop compliquée à calculer et à mettre en œuvre.

- [Sylvie Lainé](#)

J'en viens progressivement à notre deuxième thème mais à titre de transition, pourriez-vous nous expliquer, Patrick Doutreligne, comment vous gérez des équipes faites de bénévoles et salariés ?

- Patrick Doutréline

C'est bien sûr compliqué. Parmi les bénévoles figurent des dirigeants, des experts et d'autres venus donner simplement de leur temps. Les bénévoles sont comme les donateurs : ils nous disent que la professionnalisation, « *c'est bien, mais qu'il ne faut pas que ça coûte cher...* ». Nous faisons le choix de valoriser les bénévoles, pas fiscalement, mais dans le rapport annuel de la Fondation. Quand au mécénat de compétences, il est très apprécié en tant qu'apport extérieur gratuit mais il est parfois un facteur de perturbation parmi les salariés. « *Pourquoi n'a-t-on pas créé un poste de salarié ?* », peut-on entendre. Quand c'est sur une action très pointue, ponctuelle, cela est accepté. Quand ce n'est pas le cas, les syndicats nous interrogent. Bref, les interpénétrations entre univers des bénévoles, des salariés et mécénat de compétences sont positives pour peu qu'on y prête une attention forte.

2^E THEME : Quelles sont les motivations extra-financières pour les fondations et le tiers secteur en général ?

- Sylvie Lainé

Si les fondations ne sont peut-être pas des organisations humaines comme les autres, les bénévoles et salariés sont, eux, des humains comme les autres... Ils obéissent à des dynamiques de motivation. Stéphane Roussel, comment motive-t-on des collaborateurs citoyens ? La fierté est-elle un levier en termes de ressources humaines ?

- Stéphane Roussel

La motivation vient de la personne et l'entreprise crée les conditions pour qu'elle s'épanouisse. Nous avons donc juste l'ambition d'accueillir la motivation et non de la faire naître. La France est la championne du monde des associations et les Français sont généreux quand on ne leur impose pas de l'être. Le programme *Passeport avenir*, coaching par nos salariés et en dehors de leur temps de travail de jeunes Bac+2, est un succès : nous avons été surpris du nombre de personnes qui se sont portées volontaires. Et en l'occurrence, l'entreprise n'a pas été impactée.

- Sylvie Lainé

Nous avons évoqué à plusieurs reprises le terme de renoncement. Or, Mathieu Narcy, vous avez je crois d'autres mots à nous proposer pour traduire cette notion...

- Mathieu Narcy

Pour introduire ce deuxième thème, il me paraissait en effet intéressant de résumer l'état des recherches menées en économie sur la question de la rémunération, de la motivation et des incitations au sein du secteur associatif. Les résultats de l'étude menée par Taste et Deloitte sont corroborés par plusieurs recherches académiques. Les salariés du secteur associatif acceptent volontairement des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir dans le secteur privé. D'autres recherches révèlent également que malgré ces salaires plus faibles, ils ne sont pas moins performants dans leur travail et se déclarent globalement plus satisfaits de leur emploi. Cette plus grande satisfaction est liée à deux aspects particuliers de l'emploi : l'autonomie dans l'exercice professionnel et la nature du travail effectué.

Ces recherches expliquent ces différences entre salariés des secteurs marchand et associatif par une motivation pro-sociale plus forte des seconds. Comment définir la motivation pro-sociale ? C'est un désir de participer à des activités désintéressées visant la satisfaction de l'intérêt général.

La question qui s'ensuit est de comprendre comment entretenir cette motivation, par nature plus fragile que d'autres motivations de forme extrinsèque. Les leviers de performance que les associations doivent mettre en œuvre doivent tenir compte de la spécificité de la motivation qui anime leurs salariés. Par exemple, les enseignements issus de travaux menés, notamment en psychologie sociale et en économie expérimentale, suggèrent un effet potentiellement néfaste des incitations monétaires sur la motivation pro-sociale des salariés. Autrement dit, motivation pro-sociale et autres

formes de motivations, de nature plus extrinsèque, ne seraient pas complémentaires mais plutôt substituables.

Donc plus généralement, la question qu'il faut se poser est la suivante : quels sont les outils de gestion des ressources humaines que les associations et fondations doivent mettre en œuvre pour préserver la motivation pro-sociale de leurs salariés (à mon sens indispensable pour leur bon fonctionnement) ?

- [Sylvie Lainé](#)

Patrick Doutreligne, je me tourne vers vous. Vous avez, je crois, amorcé la refonte de votre grille de rémunération. Pouvez-vous nous en dire plus ? Avez-vous notamment introduit une part variable ?

- [Patrick Doutreligne](#)

C'est un travail de longue haleine. Toucher aux salaires, c'est ouvrir la boîte de Pandore... Chacun est persuadé que la nouvelle grille va lui apporter un gain supplémentaire. Même s'il y a une dose d'acceptation – notion que je préfère au renoncement –, les titulaires des salaires les plus bas veulent être très proches du secteur marchand. Même si vous travaillez dans une fondation avec une connotation positive, les éléments de comparaison avec la même fonction exercée ailleurs, dans le privé, poussent à la hausse. Donc je ne serais pas étonné que l'écart entre secteurs marchand et non-marchand se réduise à l'avenir pour ce qui est des petites rémunérations. L'acceptation est plus forte chez les hauts dirigeants. Quant au niveau intermédiaire, il est en complète mutation aujourd'hui.

L'expertise dont nous avons besoin nous conduit à aller recruter sur un marché qui n'est plus strictement associatif. Il en résulte une traction importante, vers le haut, des fourchettes salariales. Alors bien sûr, il y a une forme de fierté à travailler dans nos structures. L'image qui vous est renvoyée quand vous annoncez que vous travaillez à la Fondation Abbé Pierre est positive. Mais ce n'est pas suffisant à faire rester les gens en poste. L'acceptation d'un salaire plus faible n'est pas toujours durable, loin s'en faut. Que le conjoint se plaigne du niveau de rémunération, que le salarié aspire lui-même à une évolution substantielle, l'ancienneté est plus courte dans nos structures que dans le secteur marchand. La gestion des carrières est de ce point de vue un sujet pour nous. Dans la réflexion qui a été la nôtre en refondant notre grille des salaires, nous avons d'ailleurs fait le choix de nous projeter sur des carrières de 25 à 28 ans (versus 10 à 12 ans en général) pour que nos collaborateurs aient envie de rester. C'est une différence majeure avec le secteur marchand, étant entendu que je parle ici des fondations et non des associations, dont le fonctionnement est très différent dès lors que des subventions publiques sont en jeu. Notre succès, aujourd'hui, est de voir que des recruteurs approchent nos collaborateurs : on vient chercher au sein de nos équipes l'expertise du logement qui est la nôtre. La reconnaissance professionnelle ne passe pas seulement par le salaire !

Enfin, pour répondre à votre question sur l'intéressement, il est proscrit chez nous car on ne pourrait pas justifier que nos collaborateurs soient mieux rémunérés parce que nous collecterions plus d'argent.

- [Sylvie Lainé](#)

Je prolonge la question en me tournant vers Axelle Davezac. Comment cela se passe-t-il à la Fondation ARC ?

- [Axelle Davezac](#)

Tout d'abord un mot sur le terme de renoncement : je ne crois pas qu'on renonce. Le salaire est négocié à l'embauche : il s'agit donc d'un choix. Et la rémunération n'est jamais un argument suffisant, qu'on travaille dans le privé ou ailleurs. En revanche, considérant que les perspectives d'évolution sont limitées, il faut pouvoir travailler sur d'autres leviers, en particulier le management. Car si notre secteur s'est professionnalisé, il reste de ce point de vue très différent du privé. Nous ne connaissons pas le même système de sanction, il y a un droit à l'erreur et on permet au salarié de « grandir ». L'empathie au sein de nos structures est souvent absente du secteur marchand.

Autre remarque, on oublie parfois d'entretenir la motivation. Elle apparaît comme une évidence et on oublie de cultiver le sens, d'expliquer la stratégie, de faire participer les salariés. C'est pourtant essentiel pour garder ses ressources humaines.

- Denis Lesigne

J'entends souvent dire qu'il faut donner de la vision mais ce qui est fondamental est de donner du sens. C'est essentiel et la perte de motivation tient souvent à cet aspect.

- Sylvie Lainé

Mathieu Narcy, vous avez, je crois, écrit sur le don de soi. Pourriez-vous m'en dire un peu plus ?

- Mathieu Narcy

L'idée de cet article était de rebondir sur des études qui concluaient à la motivation pro-sociale des salariés du secteur associatif en montrant seulement qu'ils acceptaient des salaires plus faibles. La démonstration n'était pas suffisante puisque si cette acceptation se traduisait par un niveau de performance plus faible, on ne mettait nullement en évidence une motivation pro-sociale plus forte. Nous avons donc ajouté un critère : l'absentéisme. Or il s'avère que les salariés des associations et fondations sont globalement moins absents que leurs homologues du secteur marchand. Il est donc avéré que la motivation pro-sociale des salariés du domaine non-marchand est plus forte.

- Sylvie Lainé

Patrick Bertrand, vous avez je crois une expérience à nous raconter ?

- Patrick Bertrand

Oui, je voudrais apporter un témoignage, directement lié à Passerelles et Compétences, l'association que je préside. Nous sommes une microstructure avec six salariés et 300 bénévoles. Quand nous avons commencé à recruter, nous avons pris la décision que les salariés auraient la mission d'animer le réseau de bénévoles : cette configuration s'avère plutôt performante et on retrouve le sens du collectif.

QUESTIONS DE LA SALLE

- **Pascal Loviconi**, *Cabinet Accointance*

Vous constatez que les frontières s'estompent mais observez-vous la même porosité autour du bénévolat ? Il me semble que bon nombre de dispositifs prévoient désormais des contreparties. Je pense par exemple, sur les campus, aux crédits (points à obtenir pour valider un diplôme universitaire) accordés par les universités en échange d'engagement dans des activités associatives ? Il me semble qu'entre salariat et bénévolat, des modes opératoires apparaissent à mi-chemin entre le don et l'échange.

- Patrick Bertrand

C'est un combat assez complexe actuellement. Nous considérons que le bénévolat est gratuit parce qu'il se nourrit lui-même. Chaque fois qu'on l'oublie, il me semble qu'on perd l'essence du sujet. On est très vite dans l'instrumentalisation et à mon sens, il faut prendre garde à ne pas verser dans cet entre-deux.

3^e THEME : Quels sont les enjeux RH pour les fondations en temps de crise ?

- Sylvie Lainé

Quand on parle d'avenir, on parle d'enjeux. Le développement durable en est un et il se trouve que les fondations et associations sont souvent perçues comme légitimes sur ce terrain. Axelle Davezac, qu'en pensez-vous ?

- [Axelle Davezac](#)

Vous dites que nous sommes légitimes... Nous sommes en effet souvent pris pour interlocuteurs sur le thème du développement durable. Sauf que nous ne sommes pas en avance sur ces sujets. Nous serions même plutôt en retard, trop occupés que nous sommes à réaliser nos missions et délaissant tout le reste. Dans nos méthodes de travail, l'introduction de grilles de salaires et d'entretiens annuels est récente. La professionnalisation de notre gestion des ressources humaines est donc un enjeu. Elle sera poussée par la professionnalisation globale du secteur : en 2004, il avait 28 % de Bac+5 à la Fondation ARC, il y en a aujourd'hui plus de 50 %.

- [Sylvie Lainé](#)

Je me tourne vers Mathieu Narcy. Est-ce que nous savons mettre en valeur nos atouts ?

- [Mathieu Narcy](#)

Je n'ai pas mené d'études sur le sujet mais je peux apporter quelques éléments d'information sur la féminisation du secteur. Globalement, le secteur associatif (associations et fondations) est moins discriminant que son homologue privé. Une des raisons qui attirent les femmes, c'est l'offre d'emplois à temps partiel et une flexibilité des horaires qui permet une meilleure conciliation entre vie familiale et rythme professionnel.

- [Denis Lesigne](#)

Le secteur a une fausse bonne image : les instances de direction des associations sont plus féminisées que leurs homologues du secteur privé mais ce n'est rien de plus qu'un effet de masse. Les femmes représentent 68 % des personnels des associations et il est donc plus facile d'en retrouver dans les organes de gouvernance. A niveau de responsabilités similaires, les écarts hommes/femmes sont les mêmes dans les secteurs marchand et non-marchand.

- [Sylvie Lainé](#)

Patrick Doutreligne, en termes de RH, quels sont nos atouts et comment les mettre en lumière ?

- [Patrick Doutreligne](#)

C'est une question compliquée. Je relève tout d'abord un paradoxe : le monde du travail est en train de s'inspirer de ce qui se fait dans l'univers non marchand alors que nous faisons l'inverse en nous inspirant du monde l'entreprise. Nous sommes donc à un croisement et je crois que la période de crise peut nous être favorable. Là où les conflits sont de plus en plus durs dans le secteur privé, nous pouvons vanter notre management un peu différent. En vivant pour partie de l'argent des donateurs, les fondations sont contraintes sur le plan éthique mais autonomes. Elles peuvent donc promouvoir un nouveau modèle économique.

- [Axelle Davezac](#)

Il me semble qu'il faut éviter tout mélange des genres. Quand on fait du bénévolat, c'est sans contrepartie. Ne perdons pas de vue que ce qui nous lie, c'est notre projet, notre mission, notre équipe.

- [Mathieu Narcy](#)

J'adhère à ce qui a été dit sur le rapprochement entre secteur privé et associatif. La vraie spécificité tient, pour moi, à la "marque employeur". Elle est naturelle mais il faut veiller à la préserver.

- [Patrick Bertrand](#)

Je crois que le sens est l'immense force de notre secteur dans la gestion des RH. Nous sommes également très bien positionnés pour innover en matière de RH. Au sein de Passerelles et

Compétences, nous travaillons beaucoup autour de la notion d'«animation de la richesse humaine». Comment notre secteur pourrait-il davantage s'emparer de cette notion ?

Il y a deux sujets qui me frappent : le secteur associatif se passe très largement de structures RH et c'est une vraie problématique à traiter. Autre point, les associations employeurs n'envisagent absolument pas de favoriser l'engagement de leurs salariés dans d'autres structures associatives. Il nous appartient pourtant de permettre que la volonté d'engagement de nos salariés s'épanouisse.

- Denis Lesigne

Défendre une cause, c'est un atout sans doute plus percutant auprès de la génération Y que pour leurs aînés. Leur goût pour les métiers de sens et leur aspiration à l'engagement peuvent être davantage en phase avec le secteur non-marchand.

- Sylvie Lainé

Ce que nous proposons finalement, c'est du « professionnalisme en liberté ». Que nous le rémunérions ou qu'il s'agisse de bénévolat, il y a sans doute chez nous cette liberté, ce droit à l'erreur qu'on ne retrouve plus vraiment ailleurs.

QUESTIONS DE LA SALLE

- **Marie-Stéphane Maradeix**, *déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Caraso*

Je voulais poser une question à partir d'une anecdote personnelle. Quand j'ai eu mon diplôme d'école de commerce, il y a 27 ans, j'ai envisagé d'intégrer le tiers secteur. « *Serai-je perdue pour le monde marchand ?* » ai-je alors demandé à l'un des enseignants. « *Passes-y cinq ans maximum...* » m'a-t-on répondu. Ça fait 27 ans... Donc oui, je suis perdue ! Tout ceci pour poser la question des passerelles entre secteurs marchand et non-marchand. Comment cela se passe-t-il ?

- Axelle Davezac

J'ai moi aussi travaillé dans le secteur marchand jusqu'à il y a huit ans. Le trajet du privé vers le non-marchand se passe bien. Le retour, en revanche, est moins aisé. Il est nécessaire de travailler auprès des employeurs du monde marchand pour faire valoriser les expertises issues du monde non-marchand.

- Patrick Bertrand

Stéphane Roussel nous indiquait tout à l'heure que s'engager dans le non-marchand, c'était aussi un outil de formation et d'acquisition de compétences. Les DRH prennent donc progressivement conscience de notre valeur mais il reste du chemin.

- **Pierre-Hervé Gautier**, *président fondateur de la Fondation Robert Abdesselam*

Je voudrais attirer votre attention sur deux motivations dans le recrutement qui ont été peu évoquées pendant cette table ronde. Il y a d'une part la qualité des RH et des contacts : rencontrer et travailler avec les porteurs de projet sur le terrain, c'est une richesse inestimable. Il y a d'autre part l'international : nos structures permettent souvent de voir d'autres pays et se familiariser avec d'autres cultures.

- **Sylvie Tsyboula**, *consultante RH chez Tiers Secteur Consulting*

En tant que consultante, j'ai été missionnée, de 2000 à 2012, pour réaliser un panorama des salaires. Mais on m'a toujours demandé de rester discrète. Le Centre Français des Fonds et Fondations a ici réussi une belle ouverture. Un bémol cependant : nous n'avons parlé que des associations et fondations qui se financent principalement via leur propre collecte de fonds. Or je mets ma casquette de dirigeante de l'association La Sauvegarde de l'adolescence à Paris : nous avons 130 salariés mais notre budget dépend à 97 % du Conseil général. Il nous a été impossible d'obtenir des crédits pour embaucher une DRH. Il nous a fallu trouver un montage astucieux pour bénéficier des compétences d'une DRH partagée. Deuxième élément, du point de vue des associations du sanitaire médico-social, l'encadrement par des conventions collectives fait que la flexibilité est limitée,

a fortiori avec un Conseil général qui nous oppose très vite son besoin de faire des économies. Dernier bémol, avec peu de gestion RH, on constate une inflation des risques médico-sociaux. Nous n'avons jamais dépensé autant d'argent en frais d'avocats !

- **Patrick Dugard**, administrateur *de la Fondation Aéroports de Paris et délégué général du Fonds de dotation Agir pour le Développement d'Initiatives de Formation et d'Emploi du Val-d'Oise (ADIFE)*

Il a été question de sens. Je voudrais évoquer ce qui rassemble les acteurs de notre secteur : nous sommes des organisations humaines constituées en personne morale avec un objet social et des responsabilités sociétales. Voilà ce qui nous rapproche ; les éléments fertilisants des relations entre associations et grandes entreprises sont nombreux, notamment en matière de RH. Nous avons l'opportunité, aujourd'hui, de progresser plus vite dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le recul que nous avons nous permet de constituer un corpus de spécificités. Prenez la seule fonction de délégué général d'association, elle recouvre une variété de métiers. Bref, il faut établir un référentiel de compétences, nous en avons besoin.

- **Agnès Rico**, *présidente de l'Association internationale de la presse francophone (AIPF)*

Il me semble important de réfléchir au principe d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPec) dans le tiers secteur. Il faut en effet prévoir des arbres de compétences, même externes au poste.

- **Sylvie Lainé**

Finalement, nous sommes déjà dans l'étape suivante, à savoir proposer des outils et dépasser donc la seule réflexion prévue pour cet après-midi et les mois qui viennent.

Clôture

Francis Charhon

Président du Centre Français des Fonds et Fondations

Je voudrais d'abord remercier tous nos intervenants. Les approches du sujet traité ont été multiples et ont permis d'aborder de nombreux sujets. Sur la question générale de savoir si la fondation est une organisation humaine comme les autres, la réponse est à mon sens la suivante. Oui, c'est une organisation humaine. Comme les autres ? Je ne sais pas.

Etre directeur général ou délégué général d'une organisation humaine est une tâche difficile parce qu'il faut concilier de nombreux éléments. Si on souhaite – et c'est naturel – faire progresser l'organisation de nos structures, il faut veiller à ne pas faire des associations ou des fondations des lieux d'expérimentation. Nous gérons des salariés qu'il faut respecter. En tant que dirigeant, il faut pouvoir être professionnel dans notre management tout en assimilant les objectifs fixés par les instances de gouvernance. Or, au sein de ces instances, nos interlocuteurs peuvent afficher des visions beaucoup plus productivistes qu'on ne l'imaginerait.

Les personnels des associations et fondations viennent travailler au sein de ces structures pour des raisons diverses. Et, reconnaissons-le, il y a eu quelques dérives sur ce sujet, entre relations amicales, goût pour la cause, etc. Je crois qu'une des façons de procéder consiste à se montrer extrêmement clair sur ce qu'on attend des gens. Quelle que soit la forme d'une entreprise, on y rentre pour réaliser un certain nombre de tâches et les différents niveaux de management doivent être précis à ce sujet. A défaut, on génère du risque psycho-social.

Parmi les autres contraintes du manager figure la gestion des organisations représentatives du personnel. Les conflits peuvent exister sur des questions syndicales. Nous sommes parfois contraints d'être l'employeur face aux syndicats, en recourant à une dialectique pas toujours facile à gérer.

J'en viens au sens de nos missions. Il doit figurer au frontispice de l'organisation. Les personnels doivent adhérer aux valeurs portées par l'organisation sachant qu'elles s'estompent avec le temps. Donc ce travail régulier sur les valeurs est essentiel car il est fédérateur. On est là pour un salaire et pour une cause. Il faut être capable de la porter au quotidien.

Autre point, la gestion du couple bénévole/salarié demande de la subtilité, sachant que les bénévoles se trouvent à tous les étages de nos organisations, jusqu'au conseil d'administration.

Enfin, une des missions confiées à nos DRH doit être de travailler sur l'employabilité de nos personnels. Notre plan stratégique inclut la notion de « *développement du capital humain* ». L'approche terrain favorise une vision très opérationnelle qui doit permettre de gagner en expérience. Des portes sont ouvertes pour la réflexion, pour essayer d'avancer dans un marché qui se professionnalise. Notre secteur est en pleine expansion, et il est je crois de notre rôle de réfléchir sur ses pratiques, notamment de gestion des ressources humaines.