

A person is captured in motion, with their body and limbs blurred into a series of teal-colored light trails against a dark background. The overall effect is one of dynamic energy and movement.

RICHESSSES
HUMAINES,
L'HOMME
AU CŒUR
DU PROJET
DES FONDATIONS
ATELIER
DES
FONDATIONS
2014

PLÉNIÈRES 3 ET 4

Associer toutes les richesses humaines à un projet collectif

Modératrice

Dominique Lemaistre

Directrice du mécénat,
Fondation de France

Intervenants

Jean Jalbert

Directeur général
Fondation Tour du Valat

Christine Lepoittevin

Sociologue
et conseil indépendant

Chantal Monvois

Déléguée générale,
Fondation Vinci pour la cité

Marina Nahmias

Présidente,
Fondation Daniel
et Nina Carasso

Magalie Savart

Cabinet MCR

Introduction

Dominique Lemaistre

Directrice du mécénat, Fondation de France

Les fondations relient des compétences et des parties prenantes provenant d'horizons différents. Elles accomplissent ainsi un travail de médiation et de mise en réseau important. Cependant, comment construire un ensemble cohérent et productif à partir d'intérêts particuliers ?

Vinci pour la cité, ou comment cimenter le groupe Vinci ?

Chantal Monvois

Déléguée générale, Fondation d'entreprise Vinci pour la cité

La Fondation Vinci est née du rassemblement de nombreuses entreprises dans le groupe Vinci. Pour consolider cet ensemble, nos dirigeants ont créé une fondation permettant à nos collaborateurs de s'impliquer dans un projet social dans leur territoire d'activité. Ainsi, ils parrainent les associations de leur choix à partir de leurs compétences et chaque collaborateur peut accomplir un engagement citoyen sur son temps de travail. Notre fondation est spécialisée dans la lutte contre l'exclusion. Elle favorise l'ancrage territorial, la fierté d'appartenance et la transversalité à l'intérieur du Groupe. Initialement, les associations accueillent le parrain pour bénéficier d'un soutien financier mais, désormais, elles sont en forte demande de l'expertise et du réseau de Vinci.¹

Nos actions reposent sur une logique partenariale de « sur-mesure ». Nous appuyons fortement les partenaires au démarrage, et nous définissons les résultats attendus et des indicateurs de suivi. Nous avons aussi développé une boîte à outils du parrain pour faciliter ce partenariat autonome.

Le cheminement d'un projet de fondation

Marina Nahmias

Présidente, fondation Daniel et Nina Carasso

Au décès de mon père², j'ai souhaité utiliser son argent pour développer une activité philanthropique. Avec les membres de ma famille, nous avons tenté avec difficulté de définir nos aspirations. La Fondation de France nous a ensuite aidés à définir un projet général. Nous avons constitué un Comité exécutif (COMEX), composé de membres de ma famille et de proches.

Conformément aux centres d'intérêt de mes parents, nous avons finalement défini deux axes d'intervention en 2010 : l'alimentation durable et les arts. Ce processus préparatoire a été long, mais il n'était pas du temps perdu. Notre recherche d'un directeur a elle aussi été longue. Marie-Stéphane Maradeix nous a rejoints en 2011 en tant que Déléguée générale. Notre action s'est ainsi accélérée. Nous sommes aujourd'hui une équipe de sept personnes entourée par différents comités d'experts. Nous avons déjà accompagné 200 projets.

La Tour du Valat, d'une aventure personnelle à une aventure collective

Jean Jalbert

Directeur général, Fondation Tour du Valat

La Fondation Tour du Valat a pour mission de mettre fin à la dégradation des zones humides du bassin méditerranéen. Elle a été fondée par Luc Hoffmann, petit-fils du fondateur du groupe pharmaceutique Hoffmann-La Roche. Passionné de biologie, il a acquis en 1946 un domaine sauvage en Camargue et s'y est installé avec sa famille. Par agrégations successives, des amateurs passionnés l'ont rejoint pour étudier les oiseaux puis leurs écosystèmes. Cette aventure familiale est devenue une aventure collective, associant différentes compétences³. Notre organisation compte 70 personnes et a accueilli plus de 400 salariés, 1 000 stagiaires et 70 doctorants.

Notre fondation a connu des crises dont nous mesurons désormais les vertus. Alors que le rendement du capital permettait d'augmenter notre activité, ce capital a fondu de moitié aux débuts des années 2000 et nous avons été contraints de réduire de 25 % nos effectifs et de revoir notre gouvernance. Cette crise nous a contraints à nous ouvrir à différents partenaires. Cette année, nous fêtons nos 60 ans. Aussi, nous avons créé l'association des amis de la Tour du Valat pour réactiver notre réseau d'anciens.

1. À titre d'exemple, le directeur de la communication de Vinci a soutenu Baluchon, un service traiteur d'insertion sociale. Grâce à cet accompagnement, Baluchon est devenu un traiteur reconnu et a créé 25 emplois en un an et demi.

2. Marina Nahmias est la petite-fille d'Isaac Carasso, fondateur de l'entreprise Danone, et la fille de Daniel Carasso, fondateur des filiales française et américaine de Danone.

3 Botanique, ornithologie, hydrologie, socio-économie, formation, appui aux politiques publiques, etc.

La galaxie des parties prenantes des fondations

Dominique Lemaistre

Parmi les parties prenantes des fondations, nous retrouvons les donateurs ou mécènes, les conseils d'administration, les COMEX et les comités d'experts. Les fondations mobilisent aussi des salariés et des bénévoles, agissent auprès de bénéficiaires directs ou indirects, et émettent des messages auprès du grand public et des médias. Elles travaillent également avec le monde politico-institutionnel et les acteurs économiques.

Christine Lepoittevin

Sociologue et conseil indépendant

Les fondations ne peuvent réussir sans l'engagement d'acteurs de deux niveaux : les acteurs stratégiques et les acteurs moyens/outils. Par exemple, les prestataires de collecte s'inscrivent dans une relation marchande avec les fondations, mais ils peuvent se transformer en partenaires stratégiques. Pour leur part, les médias sont essentiellement des outils permettant d'atteindre des cibles stratégiques.

Nous observons quatre grandes catégories d'acteurs :

- les acteurs qui participent à l'existence de l'organisation (gouvernance, salariés, bénévoles)
- les acteurs du financement de la fondation
- les acteurs socio-économiques, politiques et culturels du champ de la fondation
- l'entreprise, pour les fondations d'entreprise.

Pour Jean-Louis Laville, le projet d'une fondation associe les acteurs « *autour d'un engagement volontaire ménageant la pluralité des opinions, la conflictualité des intérêts et la différence des perspectives* ». Trois dimensions sont à l'œuvre dans ce processus d'association : l'intérêt individuel, l'intérêt collectif et l'intérêt pour la cause.

L'intérêt pour la cause conditionne partiellement la participation des acteurs. Il comporte trois dimensions : le niveau de conscientisation, les éléments constitutifs de la cause, et la perception de ce qui est bon pour la cause⁴. Le cas de Vinci illustre bien la dimension d'intérêt collectif, contrairement à certaines entreprises où les salariés reprochent à la fondation de ne pas s'intéresser aux salariés de l'entreprise ou de ne pas correspondre à la vocation de l'entreprise.

4. Par exemple, il existe différentes définitions de la cause environnementale et une diversité de visions de ce qui est bon pour cette cause.

Comment concilier des intérêts particuliers et un projet d'intérêt collectif ?

Dominique Lemaistre

La fondation permet souvent la rencontre de mondes qui s'ignorent. Néanmoins, les intérêts individuels percutent parfois l'intérêt collectif. Comment garantir la satisfaction des besoins individuels, la poursuite du projet collectif et l'homogénéité de la vision de la cause ?

Jean Jalbert

Notre cause a longtemps été incarnée par Luc Hoffman sans être écrite. Elle reposait ainsi sur une adhésion tacite mais fragile. Aussi, à son départ, il a semblé crucial d'élaborer collégialement des plans stratégiques quinquennaux permettant d'analyser notre contexte d'action et notre positionnement.

Par ailleurs, nous avons connu des tiraillements entre notre conseil d'administration et notre conseil scientifique. En effet, les personnalités scientifiques de notre conseil ont parfois promu une science déconnectée de notre objet, à savoir la science pour une conservation de terrain, peu valorisée par la science académique. La crise de 2003-2004 a été fondatrice. Nos salariés, qui vivaient dans un cocon, ont été confrontés à la possibilité de disparition de la structure. Ce choc a engendré d'abord une perte de confiance puis un véritable changement culturel.

Chantal Monvois

Notre fondation agit en cohérence avec le groupe Vinci qui souhaite une décentralisation de nos métiers. Des frictions apparaissent parfois avec les représentants du personnel dont certains estiment qu'il est plus pertinent d'accompagner nos personnels que d'œuvrer à l'insertion de personnes extérieures. Il faut ainsi réaffirmer en permanence notre engagement citoyen au service de l'intérêt général. Les fondations assurent un rôle que personne d'autre n'assume, et contribue à consolider de nouveaux cadres de travail pour l'État⁵.

5 Par exemple, la Fondation Vinci pour la cité a expérimenté, avec Emmaüs, un projet qui consistait à aider des personnes à la rue à se reconstruire avant de les engager en Contrat à durée indéterminée (CDI). Elle accompagne ce dispositif depuis trois ans, notamment par le biais de 4 000 heures de travail offertes sous forme de mécénat de compétences, en lien avec l'État et les associations d'insertion professionnelle.

Échanges de la salle

De la salle (Béatrice de Durfort,
Centre Français des Fonds et Fondations)

La Fondation Daniel et Nina Carasso a intégré un réseau international de fondations. Quelles sont les conséquences de cette ouverture internationale ?

De la salle (Marie-Stéphane Maradeix,
Fondation Daniel et Nina Carasso)

Nous sommes en effet membres du réseau *The Global Alliance for the Future of Food*. L'alimentation durable est une thématique internationale en forte émergence. Nous avons été rapidement reconnus comme relais français sur cette thématique, et il a été plus rapide de se positionner internationalement que nationalement.

Dominique Lemaistre

Ce positionnement pose une question d'indépendance. Vous avez rapidement recueilli l'adhésion de sommités internationales. Votre initiative émanant d'un particulier, aucun positionnement idéologique ne transparaît. De plus, votre développement a été tellement rapide que vous n'êtes précédé d'aucune réputation, contrairement à d'autres fondations.

Conserver ses richesses humaines par la gestion des ressources humaines : le cas de l'intéressement

Comment attirer, motiver et fidéliser les talents ?

Magalie Savart

Cabinet MCR GROUPE

Selon une récente étude, 90% des professionnels sont attirés par le secteur associatif. Pourtant seuls 40% y postulerait réellement, car ils le perçoivent comme moins compétitif que le secteur privé lucratif en matière de rémunérations.

De nombreux secteurs n'ont qu'une visibilité à trois mois. Par conséquent, les dirigeants tentent de maîtriser leurs coûts, et notamment la masse salariale. Ainsi, les salariés perçoivent une perte de pouvoir d'achat et font part d'attentes en matière de rémunérations. Indépendamment de la taille des structures, les salaires sont globalement alignés sur ceux du secteur privé lucratif. En revanche, les écarts se creusent dans le domaine de l'épargne salariale et notamment de l'intéressement. De plus, les fondations peuvent rencontrer des contraintes de gestion qui freinent le développement d'outils d'épargne salariale. Dans ce contexte, comment attirer et fidéliser les talents ? Comment optimiser les ressources financières des fondations ?

L'intéressement, un outil d'attractivité et d'optimisation financière

Les petites organisations sont faiblement dotées en outils d'épargne salariale⁶. Aussi, le législateur a souhaité les inciter à mettre en place un accord d'intéressement. Désormais, les dirigeants peuvent également en bénéficier (pour les structures jusqu'à 250 salariés). L'intéressement offre de nombreuses possibilités comme le supplément d'intéressement, l'intéressement par projet, le calcul infra-annuel ou l'intéressement lié à des objectifs de performance spécifiques par équipe. **L'intéressement est ainsi un outil adaptable à tout type de structure.**

L'intéressement présente aussi un intérêt en matière d'optimisation financière. Par exemple, à partir d'un budget de 10 000 euros, les charges patronales s'élèvent globalement à 45% pour une prime classique, contre 20% pour une prime d'intéressement. De plus, le salarié ne paie que 8% de charges salariales sur la prime d'intéressement, contre 23% sur la prime classique. Après impôt sur le revenu, la prime classique rapporte ainsi au salarié 4 500 euros, contre 6 700 euros pour la prime d'intéressement. L'intéressement est un accord triennal qui peut faire l'objet d'avenants annuels. Il peut représenter jusqu'à 20% de la masse salariale. Le salarié peut en bénéficier immédiatement ou l'épargner.

L'accord d'intéressement peut répondre à deux types d'approche, dont la première consiste à en faire un partage de résultats. Dans ce cas, le salarié n'est pas forcément acteur de sa prime. La seconde approche, que nous privilégions, consiste à développer des indicateurs opérationnels de performance, qui sensibiliseront les salariés à des objectifs quantitatifs ou qualitatifs. Ce système doit cependant rester lisible. Pour ce faire, il faut décliner le projet de la fondation en objectifs opérationnels.

6. Les statistiques de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) montrent que le taux d'équipement des structures de 10 à 250 salariés en outils d'épargne salariale ne s'élève qu'à 30%, et à moins de 20% pour les structures de moins de dix salariés.

Par exemple, une fondation du domaine du commerce équitable a défini des objectifs de développement (partenariats, progression du montant des droits des marques). Une associative sportive a quant à elle combiné des indicateurs annuels et infra-annuels pour les joueurs (classement, nombre de victoires) et l'équipe administrative (ventes de place). Enfin, une fondation dans le domaine de l'Hospitalisation à domicile (HAD) a défini des objectifs de maîtrise des déchets à risques infectieux et des consommables. De plus, elle a intégré comme indicateur qualitatif le questionnaire de satisfaction des patients.

