



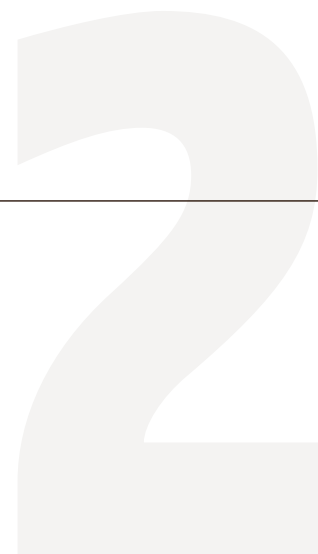
RICHESSSES  
HUMAINES,  
L'HOMME  
AU CŒUR  
DU PROJET  
DES FONDATIONS  
ATELIER  
DES  
FONDATIONS  
2014

---

# ATELIER 15

---

## Les équipes à l'international : mobilisation, accompagnement, prévention des risques, statut des personnels, expatriés ou équipes locales...



---

### Modérateur

**Pierre Soëtard**

Directeur des programmes,  
France Volontaires

### Intervenants

**François-Xavier Babin**

Directeur du Développement  
International  
Fondation Mérieux

**François Danel**

Consultant indépendant

**Muriel Roy**

Responsable des partenariats  
et du développement,  
Planète Urgence

**Olivier Lagarde**

Vice-président,  
Service de coopération  
au développement (SCD)

## La gestion des équipes à l'international

### La cartographie des risques

#### François Danel

Consultant indépendant <sup>1</sup>

La cartographie des risques sanitaires et des zones de conflits impactent la gestion des équipes à l'international. Les organisations qui travaillent à l'international soit déploient des réponses humanitaires d'urgence, soit mettent en place des programmes de développement pour favoriser l'autonomie des populations. **Toutefois, la multiplication et l'intensité des crises actuelles viennent ralentir la gestion de l'aide au développement sur le long terme.**

### La professionnalisation des organisations

Depuis 10 à 15 ans, nous observons une forte professionnalisation de la gestion des équipes à l'international. En effet, les pays dans lesquels ces équipes interviennent ont connu une montée en compétences considérable de leurs salariés, de leurs gouvernants et de leurs institutions. Ce changement d'environnement conditionne le recrutement des équipes, leur animation, leur formation et leur comportement sur place. De nombreuses Organisations non-gouvernementales (ONG) ou Organisations de solidarité internationale (OSI) ont même choisi de renverser leur politique en transférant la prise de décision dans leurs fédérations du Sud, comme Eau Vive Burkina Faso. La professionnalisation des organisations se traduit également par la présence, dans les sièges, de systèmes d'évaluation, de gestion des mobilités professionnelles, de gestion des ressources humaines, de service juridique, etc. Par ailleurs, **aujourd'hui, pour conduire son mandat efficacement, une organisation doit se servir du levier managérial.** Toutefois, dans la gestion des hommes, les organisations sont confrontées à deux difficultés : la dichotomie existant entre les statuts d'expatriés et les statuts locaux ; l'insuffisance des systèmes d'information pour donner une vision globale des équipes à l'international.

1. Directeur général d'Action Contre la Faim de 2006 à 2013.

## Les effets de la multiplication des crises humanitaires

Actuellement, la multiplication des crises humanitaires, leur intensification et l'accroissement de leur durée « engouffrent » des milliards d'euros. Ainsi, le Programme alimentaire mondial des Nations Unies ne peut plus assumer les distributions alimentaires au Liban, en Jordanie, etc. De plus, les besoins en ressources humaines sont démesurés et **le monde de l'humanitaire ne parvient plus à subvenir au besoin d'expertise pour mettre en œuvre ses programmes.** Par exemple, si de nombreux États sont prêts à financer la gestion de la crise Ebola en Afrique de l'Ouest, les organisations manquent d'expatriés, de logisticiens, de médecins, de spécialistes de l'assainissement ou encore d'infirmières qui acceptent de se rendre sur place. La multiplication des crises crée en outre une tension sur les coûts de recrutement : les Nations Unies offrent des salaires trois, quatre fois plus élevés aux expatriés que les organisations internationales françaises. Cette situation handicape l'aide au développement, car, pour une organisation française, il devient presque impossible de recruter un expatrié expérimenté acceptant de partir deux ans en mission internationale.

### Les enjeux de sécurité

Face à l'accentuation des problèmes de sécurité et notamment des menaces engendrées par la montée de l'idéologie islamiste extrémiste, la gestion des risques est un enjeu capital pour les organisations internationales. Dans ce domaine, de nombreux dispositifs de gestion des risques ont été mis en place, car l'employeur a une obligation de résultat concernant la sécurité de ses employés.

## Témoignage d'un VSI

### Parcours personnel

#### Olivier Lagarde

Service de coopération au développement (SCD)

Grâce au SCD, je suis parti en mission internationale en tant que Volontaire de solidarité internationale (VSI) en Colombie, entre 2008 et 2011. En 2012, pour prolonger cette expérience dans ma carrière professionnelle et ne trouvant pas d'emploi dans ce domaine, j'ai proposé à de grandes organisations de créer un réseau d'ONG françaises, travaillant sur la coopération internationale en Colombie, pour coordonner leurs actions. Dans ce cadre, je suis salarié de l'École de la paix, chargé des programmes internationaux. Depuis 2011, je travaille également bénévolement au SCD en tant qu'administrateur et vice-président.

## Statut de VSI

Le volontariat n'est pas du bénévolat. En effet, le volontaire bénéficie d'un statut spécifique<sup>2</sup> régi par la loi n° 159-2005 du 23 février 2005<sup>3</sup> : la loi impose un devoir de formation à l'organisme agréé pour l'envoi de VSI ; elle permet au volontaire de cotiser pour sa retraite et de conserver ses droits à l'assurance chômage ; elle lui donne droit à une protection sociale et à une prime de réinstallation au retour. En outre, la loi introduit l'accomplissement à temps plein d'une mission d'intérêt général comme motif de démission légitime. Ce cadre est sécurisant pour le volontaire, pour les partenaires d'accueil et d'envoi et, plus globalement, pour le secteur du volontariat.

## La formation et l'accompagnement : les clés pour un volontariat réussi

Créé en 1959 à Lyon, le SCD<sup>4</sup> est un organisme chrétien d'envoi de volontaires à l'international. Les missions de cette association sont le **recrutement, la formation et l'envoi de volontaires, leur suivi sur place et leur accompagnement à leur retour en France. Le volontariat est au cœur du projet associatif.**

Le SCD a mis en place un parcours de formation riche. Il forme environ 150 personnes par an, via cinq stages d'une semaine qui accueillent une trentaine de stagiaires chacun. Le stage consiste en six jours de formation, en internat, sur des thèmes variés : l'interculturalité, la gestion des risques, la sécurité, la géopolitique, le développement personnel, le positionnement du volontaire, le positionnement interreligieux, etc. Au retour de mission, le SCD propose aux volontaires un dispositif<sup>5</sup> leur permettant de valoriser l'expérience professionnelle qu'ils ont acquise grâce à leur mission, de manière à favoriser leur employabilité.

2. Cf. la fiche sur le VSI de France Volontaires sur <http://www.france-volontaires.org/-Volontariat-de-solidarite-internationale-VSI>

3. Décret d'application n° 2005-600 du 27 mai 2005.

4. Le SCD est l'un des principaux organismes d'envoi de VSI avec la Délégation catholique pour la coopération (DCC), France Volontaires et la Guilde européenne du raid ; le SCD n'opère pas de projet sur place mais travaille en partenariat avec des structures de développement qui formulent un besoin de ressources humaines.

5. Un week-end bilan et une journée d'aide à la recherche d'emploi.

## Le congé solidaire<sup>6</sup> de Planète Urgence

### Muriel Roy

Planète Urgence

Planète Urgence<sup>7</sup> a identifié des passerelles à créer entre les compétences qui existent dans les entreprises et les besoins, sur le terrain, des acteurs de la solidarité ou de la protection de l'environnement. Ces acteurs ont parfois besoin de former leurs intervenants sur place dans des domaines spécifiques (logistiques, comptabilité, gestion de projet, etc.). À partir des besoins de terrain identifiés par les équipes de Planète Urgence, l'association propose aux collaborateurs d'entreprises partenaires des missions internationales<sup>8</sup> en appui à des acteurs locaux, dans le cadre d'un dispositif spécifique qu'elle a inventé : le congé solidaire.

### Ce congé solidaire consiste en :

- une mission effectuée sur le temps des congés ou sur le temps libre du volontaire
- une mission courte (de deux à quatre semaines) avec une formation de deux jours avant le départ et prolongée par un suivi à distance
- un financement ou un cofinancement par l'employeur, ou un financement individuel, sous la forme d'un don à l'association permettant le départ en mission
- la prise en charge, sur place, de tous les aspects logistiques (trajets, hébergement, etc.)
- un compte-rendu de la mission par un référent local de Planète Urgence.

**Chaque année, Planète Urgence publie un rapport d'impact sur les 600 missions de congés solidaires qu'elle a pourvues.** Le site de Planète Urgence<sup>9</sup> recense actuellement plus de 400 fiches projets en attente de compétences.

6. «Congé solidaire» est une marque déposée de Planète Urgence auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI).

7. Planète Urgence est une association de solidarité internationale reconnue d'utilité publique, créée en 2000.

8. Planète Urgence propose le congé solidaire dans des zones qui ne sont pas en situation de crise, pour ne pas mettre en danger les collaborateurs envoyés en mission.

9. [www.planete-urgence.org](http://www.planete-urgence.org)

## L'accompagnement des équipes à l'international

### François-Xavier Babin

Fondation Mérieux

J'ai été expatrié pendant sept ans au Cambodge et en Afghanistan, dont six ans pour la Fondation Mérieux au Cambodge. Depuis 2010, je suis en charge du développement international pour la Fondation Mérieux, notamment de l'encadrement des équipes à l'international.

La Fondation Mérieux travaille dans le renforcement des capacités de recherche dans le domaine de la santé. Les employés de la fondation ont un grand degré de spécialisation. Ils sont envoyés à l'international pour faire monter en compétences les équipes locales, pour mettre en œuvre des projets et pour répondre à des problèmes précis.

### Le processus d'accompagnement des équipes à l'international comprend huit étapes principales :

- La définition du besoin, l'identification des interlocuteurs et la manière de travailler sur place. Cela aide à prévenir le risque d'un échec pour la personne et pour la fondation.
- la définition de la fiche de poste (trois types de profils : profils médicaux, scientifiques, profils généralistes (gestion, administratif etc.)
- le recrutement d'une personne<sup>10</sup> : la définition du statut recherché (un VSI, un Volontariat international en entreprise – VIE –, un Contrat à durée déterminée – CDD – (CDI de mission), un contrat local, un stage), définition du niveau d'expérience (profil junior ou senior) en prenant en compte les coûts étant donné que le personnel très spécialisé coûte très cher, surtout en situation de crise
- l'intégration et la préparation de la personne recrutée (cette étape comprend notamment un recensement des risques du pays)
- l'envoi en mission et l'installation de la personne recrutée, soit grâce à une équipe déjà en place (qui facilite beaucoup l'installation), soit avec l'aide d'un consultant
- le suivi de mission et de la réalisation des objectifs grâce à des réunions tous les 15 jours (via Skype) et à un contact continu (via WhatsApp)
- la transmission des savoirs en fin de mission à des équipes locales ou à la personne suivante
- le débriefing sur la mission et l'aide au retour (par exemple en intégrant la communauté d'expatriés dans le pays d'origine).

La Fondation Mérieux a également mis en place un dispositif de gestion de crise qui comprend l'identification de scénarios possibles (prise d'otage, catastrophe naturelle, problèmes de santé, etc.) et la façon dont ils seront pris en compte.

## Échanges avec la salle

### La territorialité des dons

#### Muriel Roy

Il existe un partenariat entre certaines grandes fondations de 16 pays de l'Union européenne : le *Transnational Giving Europe* (TGE). Ce partenariat permet aux donateurs d'effectuer des dons transfrontaliers, tout en bénéficiant des avantages fiscaux prévus par la législation de leur pays de résidence.

**De la salle** (Croisine Martin-Roland, Banque Transatlantique)

Au vu du rapport de Gilles Bachelier sur les règles de territorialité du régime fiscal du mécénat, qui limite le périmètre des causes pouvant bénéficier du régime fiscal du mécénat<sup>11</sup>, nous craignons une restriction du mécénat international.

**De la salle** (Francis Charhon, Centre Français des Fonds et Fondations)

Logiquement, le système de la territorialité des dons est en vigueur, mais les ONG n'en tiennent pas compte. Toutefois, pour les entreprises et leurs fondations, ne pas tenir compte du contexte fiscal est plus compliqué. Nous devons demander aux pouvoirs publics un élargissement de la définition des champs couverts du mécénat, car une instruction fiscale entérinera bientôt la notion de territorialité du don.

10. La Fondation Mérieux publie ses offres d'emploi sur [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org) et [www.devex.com](http://www.devex.com)

11. Les seuls secteurs qui pourraient bénéficier de déductions fiscales seraient : les actions participant à la diffusion de la culture, de la langue, ou des connaissances scientifiques françaises ainsi que les actions relevant de l'organisation et la mise en œuvre de programmes humanitaires.

## Le risque pénal lié à l'envoi de fonds à l'étranger

**De la salle** (Emilie Dromzée, ARIADNE)

Certaines fondations amènent des fonds étrangers dans des pays tiers. Toutefois, des pays, comme l'Égypte, condamnent cette pratique. Comment ce risque pénal est-il appréhendé par les organisations et leurs employés sur place ?

**François Danel**

Les organisations contournent les problèmes liés à l'envoi de fonds en créant des entités locales. En Inde, ces dernières doivent cependant attendre trois ans avant d'être habilités à recevoir des dons de l'étranger.

**François-Xavier Babin**

La Fondation Mérieux passe toujours par l'intermédiaire de cabinets locaux pour s'assurer d'être en conformité avec le droit local.

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

Les tentatives de régulation internationale sur le blanchiment d'argent pourraient également engendrer des processus modérant les capacités d'action des fondations.

**De la salle** (Francis Charhon, Centre Français des Fonds et Fondations)

Les sanctions internationales interviennent aussi dans la circulation des flux financiers : les États-Unis ont élaboré une liste d'entités qui ne peuvent pas recevoir de fonds.

## Nouvelles tendances

**De la salle** (Marianne Eshet, Fondation SNCF)

Peut-on imaginer un congé solidaire inversé, c'est-à-dire un accueil en France pour les personnes qui souhaitent être formées ?

**Muriel Roy**

Pour que les congés solidaires se fassent du Sud vers le Nord, il faut trouver des financements et mettre en place un nouveau protocole d'accompagnement.

**Pierre Soëtard**

France Volontaires

Le volontariat de réciprocité se développe : ce programme permet à des salariés ou des volontaires venus d'ailleurs de travailler sur des problématiques d'intérêt général en France.

**De la salle** (Benoît Miribel, Fondation Mérieux)

Face à la multiplication des crises dans le monde et sous l'influence du monde anglo-saxon, un label ou une qualification spécifique pour les personnes, leur donnant le droit de travailler dans les zones d'urgence, pourrait apparaître.

Nous devons également réfléchir collectivement aux notions de responsabilité et de redevabilité de nos organisations vis-à-vis des personnels locaux.

