

Rewards Review

Un argumentaire
fondé sur des preuves



Sommaire

1	Contexte	2
2	Comment le Rewards Review a identifié les problèmes	3
3	Résumé de l'argumentaire	4
4	Description du problème et données probantes à l'appui	5
4.1	Les pratiques de récompenses n'ont pas évolué conformément aux tendances de la main-d'œuvre	5
4.2	Les politiques et pratiques existantes en matière de récompenses ne répondent pas de manière adéquate aux besoins opérationnels	7
4.3	Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux existants créent des différences qui ne sont plus acceptables	11
4.4	Il n'existe pas d'approche cohérente en matière de classement des postes	17
4.5	L'infrastructure des RH existante de MSF soutient beaucoup plus certains membres du personnel que d'autres	19
4.6	La gouvernance et la responsabilité collectives des RH chez MSF sont inadéquates	20
4.7	Les changements externes exacerbent les problèmes générés par les pratiques actuelles en matière de récompenses	23
5	Améliorer la gouvernance collective : une hypothèse critique	26
6	Comment cet argumentaire a-t-il été utilisé ?	27

Note explicative

Le présent rapport présente les arguments en faveur du changement pour le Rewards Review. Il s'agit d'un rapport d'appui pour le Rapport sur l'état d'avancement du Rewards Review destiné au Full ExCom (Comité exécutif plénier), du 27 avril 2023. Trois autres rapports d'appui ont été rendus l'Analyse des risques du modèle proposé pour les nouveaux groupes de personnel, y compris la matrice des risques, les Résultats des activités d'engagement du personnel et le Rapport sur l'état d'avancement des Standards Minimaux..

Vous trouverez tous les rapports [ici](#) (en Anglais, puisque les rapports ont été rédigés à l'origine en Anglais).

Rewards Review : Un argumentaire fondé sur des preuves

27 avril 2023

RewardsReview@mail.msf.org

1 Contexte

MSF s'est engagé dans une revue de sa politique de rémunération et d'avantages sociaux afin d'analyser et de décider de la meilleure méthode pour résoudre les problèmes de longue date, largement reconnus, du système de rémunération et d'avantages sociaux actuel de l'organisation. Ces problèmes ont conduit les dirigeants, le personnel et les membres de l'association MSF à solliciter des changements substantiels dans la manière dont MSF rétribue son personnel, y compris une motion adoptée lors de l'Assemblée générale internationale de 2016 demandant une révision des principes qui sous-tendent le système de rémunération du personnel international (IRP2).¹

Les appels au changement sont devenus plus retentissants et plus réguliers ces dernières années. Ils résultent des différences de rémunération et de traitement que connaît chaque groupe de personnel, ainsi que du sentiment que ces différences sont injustes et résument le privilège dont jouit une petite minorité de personnel, à savoir le personnel mobile international (PMI) et le personnel du siège. Ces différences sont de plus en plus considérées comme la preuve d'un racisme institutionnel et d'une discrimination au sein de l'organisation, que la direction de MSF s'est engagée à aborder en 2021.²

Les appels au changement des politiques de récompenses de MSF sont également motivés par des préoccupations selon lesquelles MSF n'utilise pas au mieux les talents et les capacités de l'ensemble de son personnel pour remplir sa mission sociale, que les politiques de rémunération n'ont pas évolué de manière à s'adapter aux changements dans la structure de l'organisation et qu'elles ne permettent pas le développement de la main-d'œuvre nécessaire pour relever les défis humanitaires de demain.

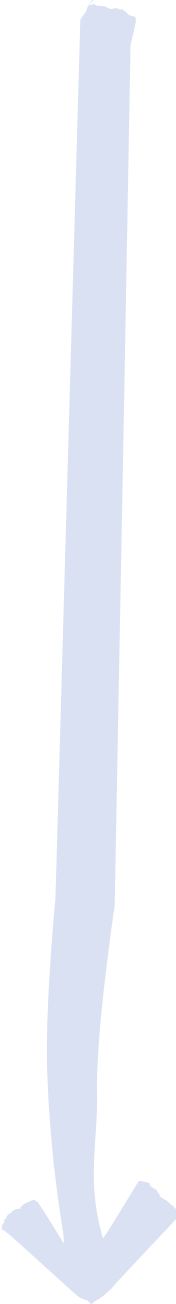
La direction de MSF, le Full ExCom, a mis en place le Rewards Review afin de répondre à ces défis en 2018. Le processus a été complexe et a pris beaucoup de temps pour de nombreuses raisons, notamment : il fallait impliquer un grand nombre de parties prenantes ; il y a des différences dans la manière dont les parties prenantes comprennent et hiérarchisent les problèmes ; les impacts opérationnels et financiers potentiels (et donc les risques) des propositions sont importants ; et les pratiques de rétributions existantes sont profondément ancrées dans la culture et l'identité de l'organisation.

¹ Voir la motion de l'Assemblée générale internationale de 2016 « Vers une révision de l'IRP2 » déposée par MSF Brésil, disponible

² [ici](#). Voir le plan d'action du Excom « Lutte contre la discrimination institutionnelle et le racisme », disponible [ici](#).

2 Comment le Rewards Review a identifié les problèmes

Les idées divergent quant à la nature exacte des problèmes liés aux pratiques de récompenses de MSF aujourd'hui, à leurs causes et à leur gravité relative. Certaines de ces idées sont basées sur des hypothèses ou des croyances erronées, plutôt que sur des pratiques existantes. Par conséquent, le Rewards Review devait consacrer du temps à la compréhension et à la formulation de ce qui doit changer et pourquoi, en s'appuyant sur des données issues de recherches quantitatives et qualitatives. Les recherches, les données et les analyses utilisées dans le cadre du Rewards Review sont les suivantes:

- 
- Une analyse des données sur les rémunérations et avantages sociaux existants pour le personnel dans leurs différents rôles, entités et lieux d'affectation, ainsi que sur la comparaison de ces rémunérations et avantages
 - Une analyse des données salariales afin de comparer les salaires offerts par MSF à ceux d'autres organisations opérant dans des contextes similaires
 - Un examen de la façon dont la rémunération de MSF pour les différents groupes de personnel est comparée aux politiques et approches en matière de rémunération dans d'autres secteurs (privé, ONGI et ONG)
 - Une analyse des données quantitatives sur les tendances de la main-d'œuvre, y compris la taille de la main-d'œuvre, sa provenance, la durée de son travail pour MSF et l'évolution de ces tendances
 - Une étude de cohorte de toutes les données relatives au personnel mobile international (PMI) sur une période de 5 ans afin d'étudier le nombre de missions effectuées et la rétention du personnel
 - Une analyse du nombre d'employés au département des RH qui travaillent à soutenir la main-d'œuvre de MSF dans différents contextes
 - Une révision de la manière dont les décisions concernant les salaires et les avantages sociaux sont prises et de la durée du processus
 - Des discussions avec les personnes impliquées dans les décisions sur les salaires et les avantages sociaux afin de comprendre l'efficacité de la mise en œuvre des politiques salariales existantes et les défis à relever
 - Un examen de l'échelonnement des postes dans les différentes entités
 - Des discussions de groupe avec le personnel afin d'entendre leurs expériences et de recueillir leurs commentaires et leurs perceptions
 - Des ateliers avec les collègues des RH et des services opérationnels et le personnel du programme sur les besoins opérationnels et les priorités des RH en vue de répondre à ces besoins
 - Des discussions avec les différentes entités constitutives de l'organisation au sujet de leurs préoccupations et de leurs priorités
 - Un examen des rapports internes récents afin d'explorer les problèmes liés aux récompenses que le personnel et les parties prenantes soulèvent depuis plusieurs années
 - Des conseils techniques d'experts sur les défis identifiés, sur la manière dont les autres organisations abordent les récompenses et sur la manière dont MSF peut relever ses défis

Tous ces éléments ont confirmé qu'il y a effectivement de bonnes raisons de revoir la manière dont MSF récompense son personnel.

3 Résumé de l'argumentaire

L'analyse menée par le Rewards Review démontre que MSF dispose d'une main-d'œuvre internationale composée de personnel de différentes nationalités basé dans ses bureaux et projets dans de nombreux pays à travers le monde. Pourtant, ses politiques de rémunération, ses pratiques et sa gouvernance sont conçues en fonction de groupes et d'entités distincts, ce qui engendre des différences de salaires et d'avantages sociaux qui ne sont plus acceptables. Ces différences alimentent l'idée largement répandue selon laquelle une minorité jouit de privilèges en raison de son pays d'origine.

Ces politiques et pratiques de récompenses existantes entraînent également des difficultés à attirer du personnel, des taux élevés de rotation du personnel et de faibles taux de rétention, ce qui a un impact négatif sur le travail médical humanitaire de MSF.

En outre, ces politiques et pratiques de récompenses existantes ne permettent pas aux nouveaux modèles organisationnels et opérationnels, créés pour répondre aux ambitions et aux objectifs stratégiques de MSF, de réaliser leur potentiel. Considérés comme un élément clé de l'avenir de MSF, ces modèles doivent être performants et prospères.

Par ailleurs, des changements échappant au contrôle de MSF, notamment une demande mondiale croissante de professionnels qualifiés et compétents, de nouvelles pratiques salariales et approches en matière de recrutement dans d'autres ONGI, ainsi que des obstacles juridiques, fiscaux et d'immigration de plus en plus nombreux pour les travailleurs internationaux, viennent aggraver ces problèmes. Ces facteurs externes compromettront de plus en plus la capacité de l'approche actuelle de MSF en matière de personnel et de rémunération à relever les défis humanitaires de l'avenir, à moins que MSF ne puisse s'y adapter.

Les éléments présentés ici montrent que ces problèmes risquent de continuer à s'aggraver si MSF n'adopte pas collectivement une nouvelle approche en matière de récompenses. Il est également avéré qu'en l'absence d'une nouvelle approche, les entités chercheront leurs propres solutions individuelles, ce qui accentuera les différences et exacerbera les problèmes qu'elles causent, d'où l'urgence de commencer à mettre en œuvre les changements proposés par le projet Rewards Review.

4 Description du problème et données probantes à l'appui

4.1 Les pratiques de récompenses n'ont pas évolué avec l'évolution de la main-d'œuvre

Les effectifs de MSF ont augmenté de manière significative au cours des 15 dernières années, comme le montre la figure 1 : ils sont passés de 24 080 équivalents temps plein (ETP) en 2007 à 45 703 en 2021.

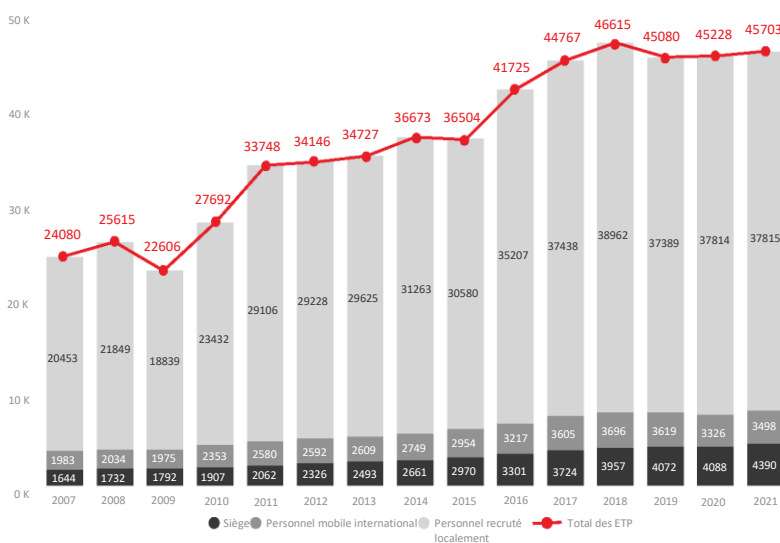


Figure 1
Évolution des ETP par groupe de personnel 2007-2021

(source : Rapport du personnel de MSF sur les dates et les tendances 2021, p. 17, disponible [ici](#))

La composition du groupe PMI a évolué au cours des dix dernières années, avec beaucoup plus de PMI venant de pays d'Afrique et d'Asie, comme le montre la figure 2. Cette tendance répond aux appels lancés depuis de nombreuses années par les membres et les dirigeants de l'association pour que notre main-d'œuvre devienne plus diversifiée jusqu'au niveau des cadres supérieurs.

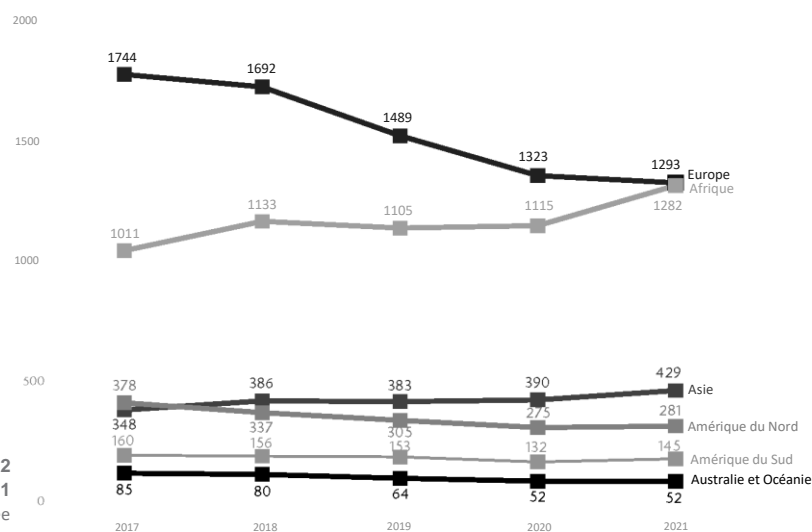


Figure 2

PMI (ETP) regroupés par continent 2017- 2021
(source : Analyse des missions sur cinq ans du PMI réalisée par le Rewards Review)

Le système de récompenses actuel de MSF pour le PMI (Politique de rémunération internationale, « IRP ») est basé sur la signature de contrats dans les pays de résidence, ce qui permet au personnel de cotiser à l'assurance sociale. Il utilise également des contrats basés sur la durée des missions, en partant du principe qu'entre deux missions, les PMI retrouvent un autre emploi ou bénéficient d'une couverture sociale. Cependant, pour le personnel n'ayant pas d'autres emplois ou d'autres filets de sécurité, ce système génère une insécurité financière qui empêche certains candidats potentiels de postuler pour devenir PMI. L'évolution de la composition du PMI met également en évidence les différences et les inégalités en matière de prestations entre les membres du personnel originaires de pays dotés de systèmes d'assurance sociale bien développés et ceux qui n'en ont pas.

En outre, davantage de personnel recruté localement (PRL) occupe désormais des postes de coordination de haut niveau et de gestionnaire d'activités qui étaient auparavant occupés par le PMI (de 2017 à 2021, le pourcentage de PRL occupant des postes de coordination est passé de 11 % à 17 %).

Cette tendance est conforme aux principes des RH de la diversité et de la mobilité des équipes (disponibles [ici](#)) adoptés par l'Exom en 2018. Cependant, cela signifie que davantage de collègues PMI et de PRL travaillent les uns aux côtés des autres à des postes similaires, tout en bénéficiant de salaires et d'avantages sociaux très différents. Cela suscite des perceptions d'injustice et de discrimination et met en évidence les différences dans la manière dont MSF récompense les groupes de personnel qui effectuent des tâches similaires.

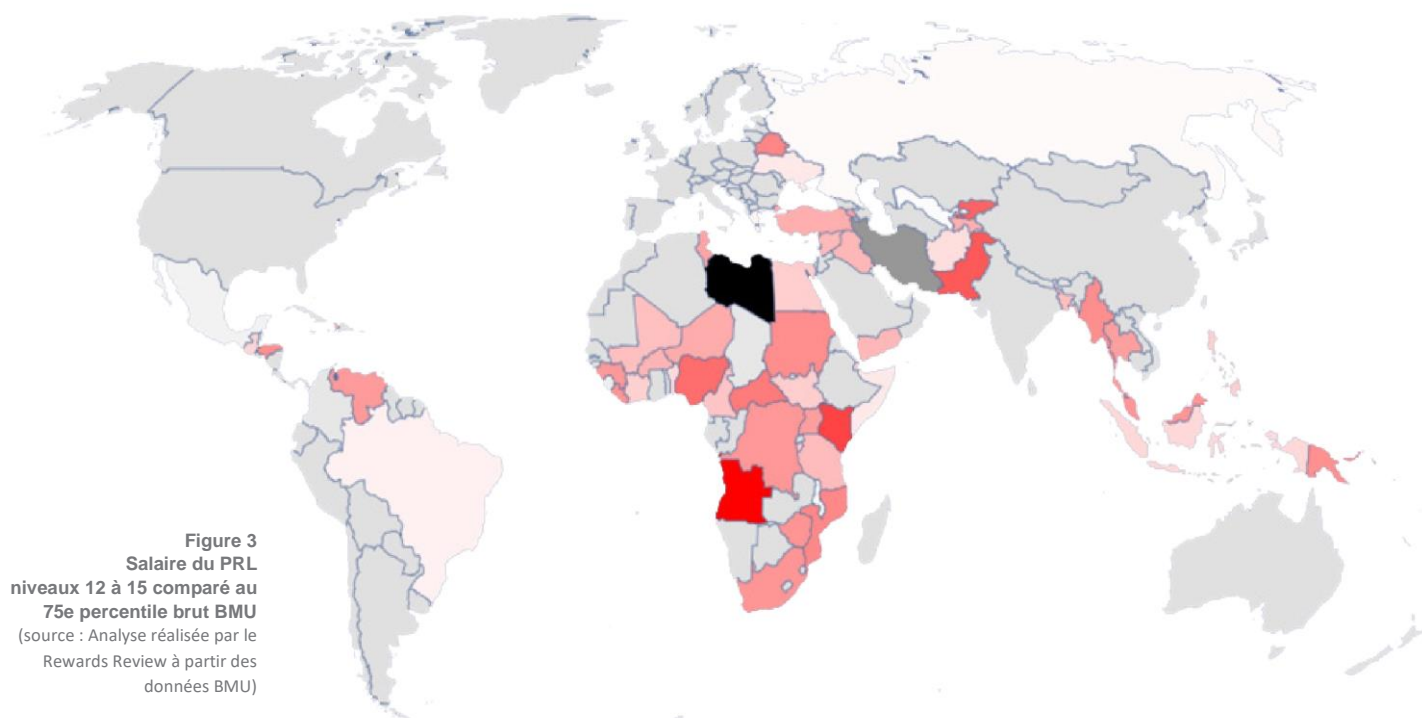
« Même au sein du personnel international, l'IRP2 permet à MSF de verser des rémunérations nettement plus élevées au personnel originaire d'Europe et d'Amérique du Nord qu'au personnel originaire d'Asie et d'Afrique. »

(source : Réflexion personnelle 53 sur la lettre ouverte à MSF relative au racisme structurel, juin 2020, disponible [ici](#))

4.2 Les politiques et pratiques existantes en matière de rétribution ne répondent pas de manière adéquate aux besoins opérationnels

Les programmes rapportent régulièrement que les opérations rencontrent des difficultés à recruter du personnel qualifié et expérimenté parce que MSF n'offre pas des conditions suffisamment compétitives. Même dans les contextes où des compétences locales sont disponibles, MSF ne peut souvent pas les attirer. Cette situation a entraîné des pénuries de personnel dans des contextes opérationnels critiques et une dépendance à l'égard de l'arrivée de PMI supplémentaires, avec des coûts additionnels, un taux de rotation élevé et un manque de connaissance des réalités locales.

La figure 3 montre comment le salaire des coordonnateurs dans les différents contextes de MSF se compare au 75e percentile du marché du travail local, tel que défini par l'unité d'analyse comparative (Benchmarking Unit) de MSF. En noir et gris : les pays où les salaires de coordination sont supérieurs au 75e percentile ; en rouge et rose : ceux qui sont inférieurs (plus la couleur est foncée, plus la différence est importante).



« Nous nous efforçons d'être suffisamment attractifs quant au recrutement des cadres supérieurs de ce bureau... il est choquant que nous ne payions pas assez pour attirer le PRL que nous voulons, mais que nous soyons ensuite prêts à pourvoir les postes avec du PMI qui coûte beaucoup plus cher. Mais parce qu'ils sont internationaux, cela ne pose apparemment aucun problème ! »

(source : Analyse de l'impact organisationnel réalisée par le Rewards Review, février/mars 2022)

De plus, l'analyse des données indique que la rétention du PMI est faible. La figure 4 montre que la majorité du PMI (58 %) n'a effectué qu'une ou deux missions au cours d'une période prolongée de cinq ans. Certains agents peuvent également avoir effectué des missions en dehors de cette période (pour lesquelles les données ne sont pas disponibles). Cependant, les données suggèrent fortement que la majorité du PMI ne travaille pas pour MSF sur une longue période.

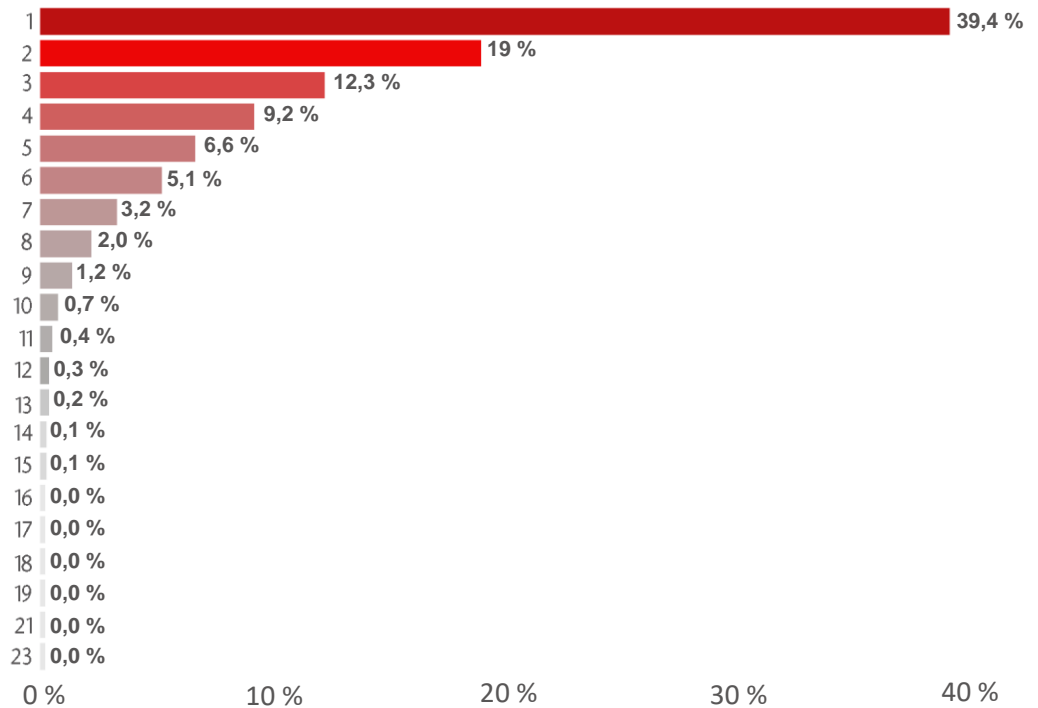


Figure 4
Nombre de missions du PMI (effectifs) entre 2017 et 2021
 (source : Analyse des missions de cinq ans du PMI par le Rewards Review)

« La rotation du personnel, la perte de mémoire institutionnelle et le manque de compréhension et de soutien du personnel de MSF à l'égard de la politique de MSF en matière d'avortement médicalisé restent des défis majeurs. »

(source : Rapport de responsabilité mutuelle 2019-2020 p.12 disponible [ici](#))

En outre, comme le montre la figure 5, la majorité du personnel PMI (70 % en 2021) effectue des missions courtes de moins de 6 mois. S'il est important de noter que MSF doit s'attendre à ce qu'une partie des missions soit de courte durée, étant donné que de nombreux projets médicaux concernent les interventions d'urgence, le taux de rotation élevé du PMI qu'entraînent les missions de courte durée perturbe également les opérations, ce qui affecte les programmes de soins de santé à long terme et les interventions d'urgence.

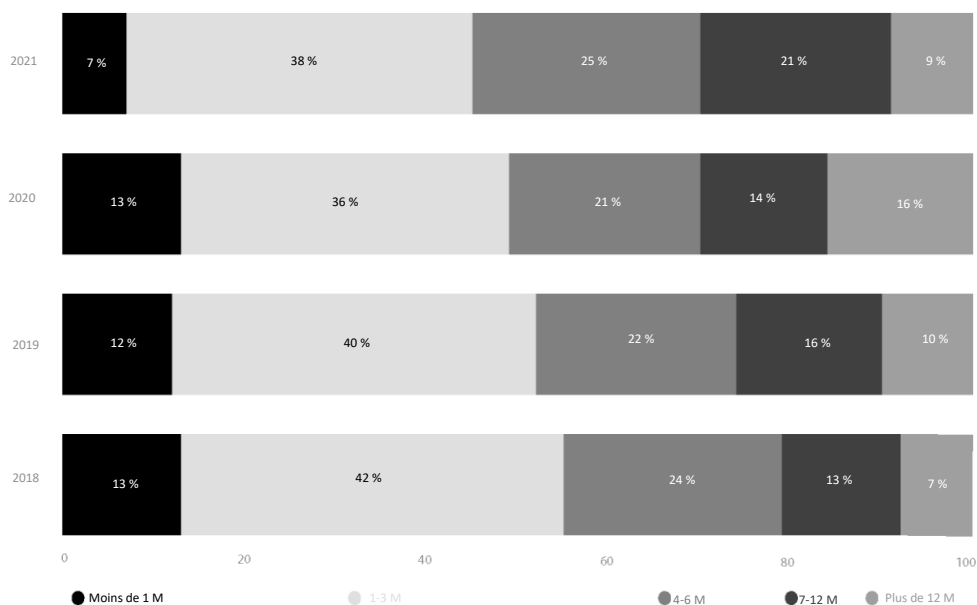


Figure 5
Durée de la mission du PMI de 2018 à 2021
(source : Rapport de MSF sur les données et les tendances 2021 p.32 disponible [ici](#))

Outre le coût organisationnel de l'attrition que représente le fait que le PMI effectue peu de missions et des missions de courte durée, cette situation contribue également au problème de MSF concernant les « déficits » de personnel, comme le montre un rapport récent faisant état d'un déficit de personnel de 6,6 % (59 ETP) en 2022 pour un CO.³ Ces déficits ont perturbé les opérations de MSF pendant des années.⁴

« Ils [les PMI] arrivent pour 2 à 3 mois et modifient le système en place et demandent que tout soit fait différemment, puis ils s'en vont en laissant un vide de plusieurs mois avant qu'un autre expatrié n'arrive. »

(source : Participant PRL lors d'une discussion de groupe 2023)

³ Voir les indicateurs mensuels du personnel PMI d'OCB, disponibles [ici](#).

⁴ Pour un exemple récent, voir « MSF OCB Staffing Process Review – in-depth analysis (Phase 1) - The art of negotiating exceptions... », Dan Sermand & Laure Wiedemann, janvier 2023, disponible [ici](#).

« La rotation élevée au sein de l'équipe de coordination a épuisé et désorienté l'équipe de terrain en termes de temps, de charge de travail, de communication et de répétition des mêmes discussions, ce qui a empêché de se concentrer sur le travail de terrain. »

(source : Rapport de clôture OCG, Mossoul Est, Hôpital Muharabeen, AMP juin 2017, p.12 disponible [ici](#)).

« Les contraintes en matière de RH (une combinaison de déficits, de manque d'expérience et d'un taux de rotation élevé) sont identifiées par la grande majorité des chefs de mission (35) rencontrés lors des évaluations comme un facteur négatif clé de l'exposition de MSF aux risques de sécurité et de la capacité de l'organisation à les réduire et à les gérer. »

(source : Rapport 2018 sur l'accord de sécurité international, HIC Senior Analysis/ISA Implementation Manager, disponible [ici](#)).

Par ailleurs, la mise à disposition future de personnel expérimenté de MSF, telle que mesurée par le nombre de PMI engagés pour une première mission, semble extrêmement incertaine. Bien qu'il n'y ait pas d'objectif formel, les CO ont déjà considéré que 25 % de tous les départs devraient être des premières missions. Cela s'explique par le fait que MSF estime avoir besoin d'un grand nombre de personnes pour rejoindre l'organisation, étant donné le taux d'attrition élevé du PMI qui quitte MSF après sa première mission. Depuis 2017, les premiers départs sont en baisse constante et n'ont pas atteint 25 % depuis 2012.⁵ Cette tendance est susceptible d'entraîner une pénurie accrue de personnel expérimenté à l'avenir, ce qui pourrait rendre de plus en plus difficile la satisfaction des besoins en personnel pour les interventions d'urgence et les programmes médicaux dans des contextes difficiles.

⁵ Voir le Rapport sur les données et les tendances du personnel 2021, figure 8 p.26, disponible [ici](#).

4.3 Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux existants créent des différences qui ne sont plus acceptables

L'évolution des effectifs de MSF, telle que décrite ci-dessus, signifie que davantage de PRL et PMI travaillent de concert dans des rôles de responsabilité similaire. Cependant, dans la majorité des contextes, ils reçoivent des salaires très différents, car les PMI sont rémunérés sur la base de la grille globale d'IRP2 et les PRL sur la base d'une grille locale. Ces différences signifient que les PMI sont beaucoup mieux payés que les PRL dans de nombreux pays, comme le montrent quelques exemples dans les figures 6 à 8 ci-dessous. Chaque chiffre indique le salaire actuel du niveau 13 (coordonnateur de projet et la plupart des coordonnateurs de capital) dans différents lieux, y compris les indemnités journalières payées au PMI et les allocations en espèces reçues par le PRL. Il est important de noter que pour le PMI, le chiffre indique le salaire de la grille globale, qui s'applique à 60 % du PMI, tandis que les 40 % restants reçoivent un salaire plus élevé parce qu'ils bénéficient également d'un « complément » en fonction de leur pays de résidence.

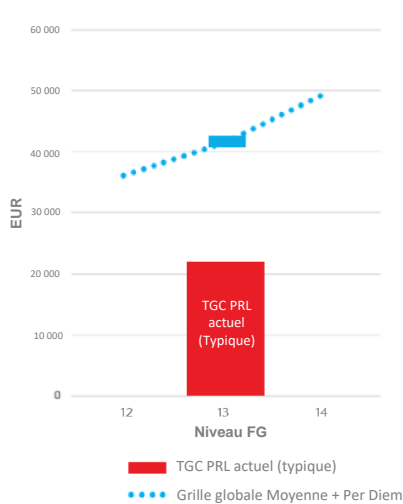


Figure 6
Comparaison des salaires du PMI et du PRL pour le niveau 13 en République centrafricaine
 (source : Analyse des Standards Minimaux, Rewards Review)

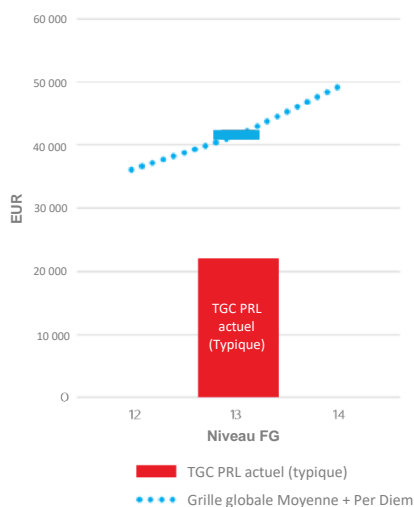


Figure 7
Comparaison des salaires du PMI et du PRL pour le niveau 13 en Éthiopie
 (source : Analyse des Standards Minimaux, Rewards Review)

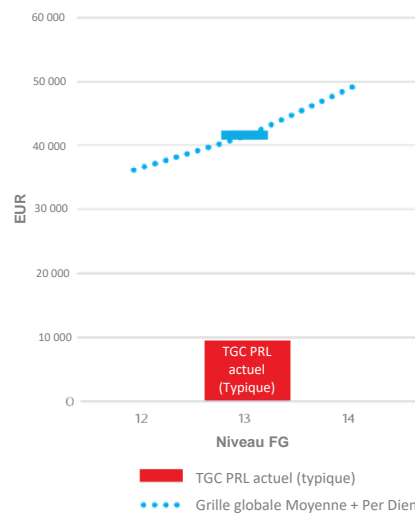


Figure 8
Comparaison des salaires du PMI et du PRL pour le niveau 13 au Pakistan
 (source : Analyse des Standards Minimaux, Rewards Review)

Dans quelques rares pays, le PRL perçoit un salaire plus élevé que le PMI parce que le coût de la vie et le marché du travail y sont plus élevés, mais il s'agit d'une minorité, comme le montre la figure 9.

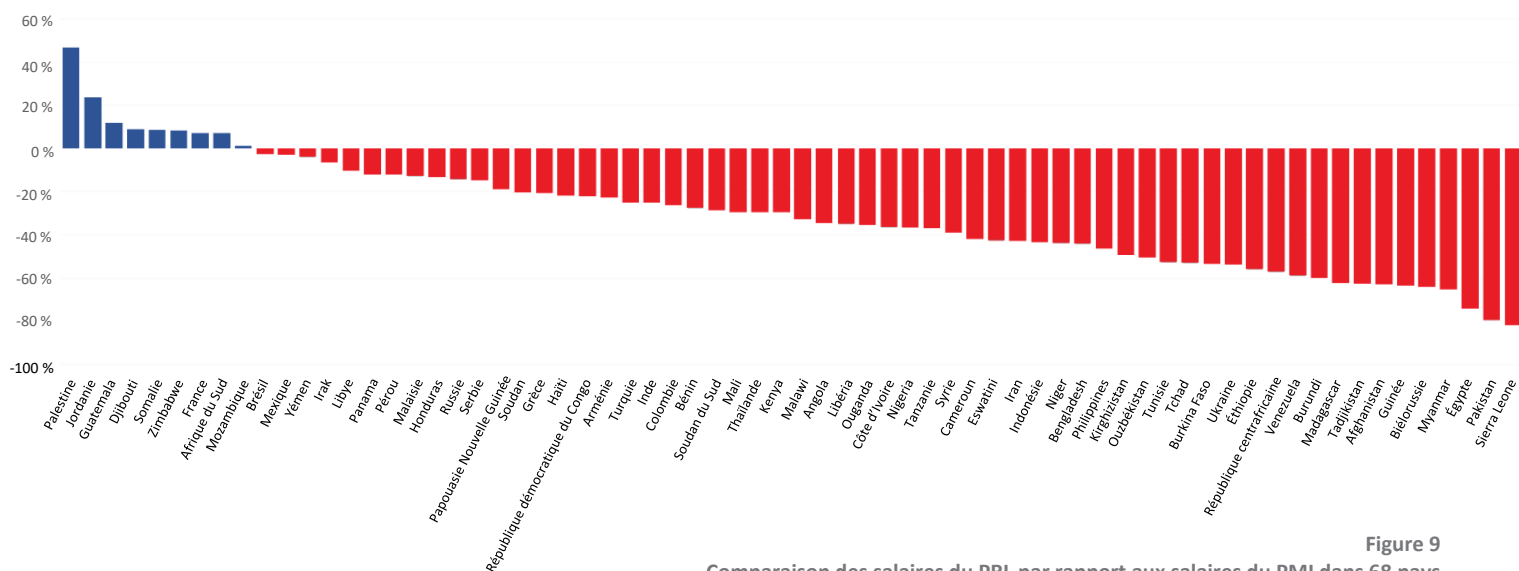


Figure 9
Comparaison des salaires du PRL par rapport aux salaires du PMI dans 68 pays
(source : Analyse des Standards Minimaux , Rewards Review)

Une comparaison entre les packages IRP2 (grille globale) et PRL pour les responsables d'activités et les niveaux de coordination dans certains des plus grands pays d'intervention illustre également ces différences, comme le montre la figure 10. La différence entre le salaire du PMI et le salaire du PRL va de 191 % en Éthiopie à plus de 400 % au Pakistan.

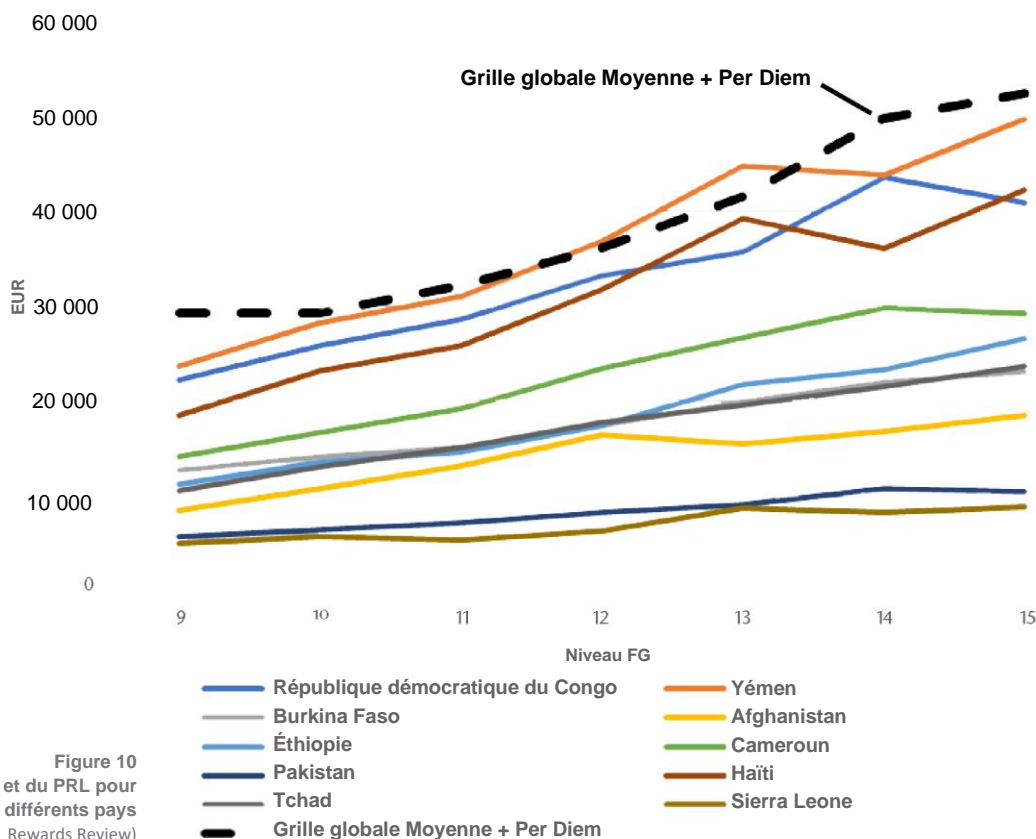


Figure 10
Comparaison des salaires du PMI et du PRL pour les niveaux 9 à 15 dans différents pays
(source : Analyse des Standards Minimaux Rewards Review)

L'approche différente des salaires pour le PMI et le PRL, ainsi que pour l'IRP2, se justifie par le fait que les membres du personnel conservent des liens financiers étroits avec leur pays d'origine parce qu'ils effectuent des missions de courte durée. Cela signifie qu'ils doivent être rémunérés de manière à refléter les salaires et le coût de la vie dans ce pays, puisqu'ils y reviennent régulièrement. Toutefois, un nombre important d'ETP pour le PMI (environ 25 % en 2021) sont fournis par le PMI pour des missions d'une durée supérieure à 12 mois. Lorsque les PMI se trouvent hors de leur pays d'origine pendant plus de 12 mois, le raisonnement selon lequel ils devraient être rémunérés en fonction des salaires et du coût de la vie dans ce pays n'est plus valable.

En plus d'être rémunérés sur la base d'une grille globale (avec un supplément pour 18 pays à revenus plus élevés) et de recevoir des indemnités journalières, les PMI bénéficient d'un logement (et des frais liés au logement). Ils bénéficient également d'un ensemble plus généreux de soins de santé et d'indemnités de maladie et d'invalidité. En outre, MSF propose un package familial pour les PMI accompagnés de leur famille, dont la valeur estimée pour une famille de quatre personnes (un partenaire et deux enfants) se situe entre 32 000 EUR et 41 000 EUR (sans compter le salaire). La figure 11 résume les différents packages.

PRL	PMI
Salaire basé sur le marché local	Salaire basé sur la grille globale de l'IRP2, plus un complément pour 18 pays plus développés
Prestations d'assurance sociale dans le pays	Per diem
Retraite selon le pays	Logement (et frais liés au logement)
Soins de santé (généralement des services dans le pays)	Prestations d'assurance sociale dans le pays d'origine (sauf pour plus de 50 % des NCR)
Soins de santé pour les personnes à charge	Retraite selon le pays d'origine (pour les NCR : fonds d'épargne ou espèces)
Indemnité de maladie et d'invalidité de courte durée dégressive pendant 12 mois	Soins de santé (avec évacuation internationale si nécessaire)
Indemnité forfaitaire d'invalidité de longue durée liée au travail jusqu'à 48 millions de dollars de salaire	Invalidité de courte durée/maladie avec salaire complet jusqu'à 24 mois
Capital décès non lié au travail = 6 M de rémunération	Pension d'invalidité de longue durée jusqu'à la retraite
Capital décès lié au travail = 48 M de rémunération	+ indemnité forfaitaire dans certains cas d'invalidité
Autres avantages dans certains contextes (transport, indemnité de repas) en fonction des normes locales	Indemnité forfaitaire en cas de décès toutes causes = 48 M de salaire
	Allocation pour enfant à charge
	OU :
	Per diem, Logement, Per diem et soins de santé pour les personnes à charge, Vols de retour à domicile

Figure 11
Comparaison sommaire des packages entre le PRL et le PMI
Comparaison des packages entre le PRL et le PMI
(source : Analyse des Standards Minimums, Rewards Review)

Par ailleurs, la justification des indemnités journalières perçues par le PMI n'est pas claire non plus. Elle donne l'impression d'être injuste et est considérée comme un signe de privilège. En outre, dans la grande majorité des pays, il est supérieur aux niveaux de salaire les plus bas des collègues recrutés localement, tel qu'illustré à la figure 12.

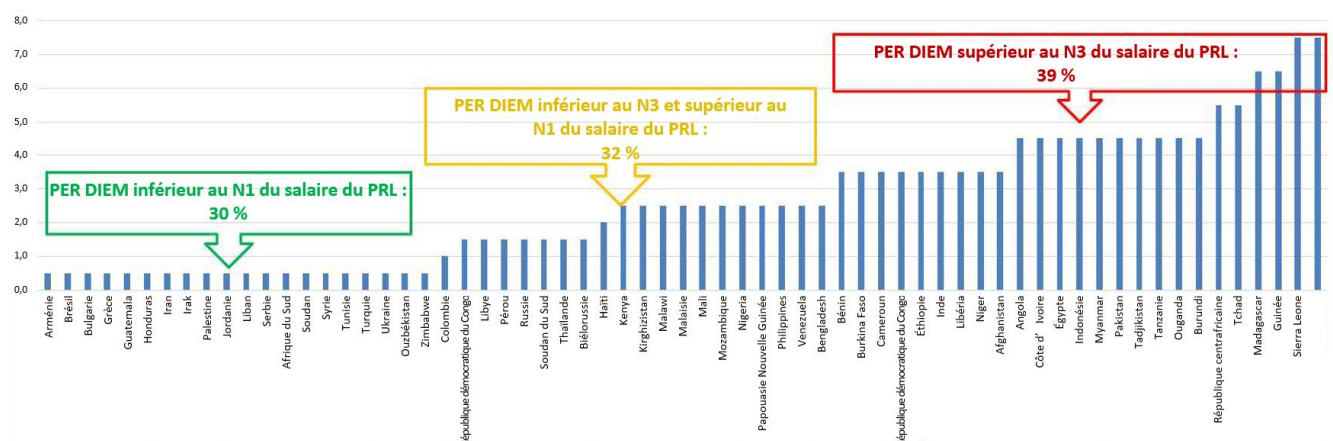


Figure 12
Positionnement des per diem du PMI vs. niveaux de salaire du personnel local
(source : Analyse des Standards Minimaux, Rewards Review)

Les différences de packages entre le PRL et le PMI engendrent de la frustration et des sentiments d'iniquité et de discrimination.

« Pourquoi reçoivent-ils des per diem alors qu'ils ne paient pas d'électricité, d'eau, de loyer ? »

(source : Discussion de groupe avec le PRL en 2023)

« Le fait même que le personnel sur le terrain soit divisé entre internationaux et nationaux, le personnel national ne bénéficiant pas du même salaire et des mêmes privilèges, est un signe de néocolonialisme. »

(source : Réflexion personnelle 53 sur la lettre ouverte à MSF relative au racisme structurel, juin 2020, disponible [ici](#))

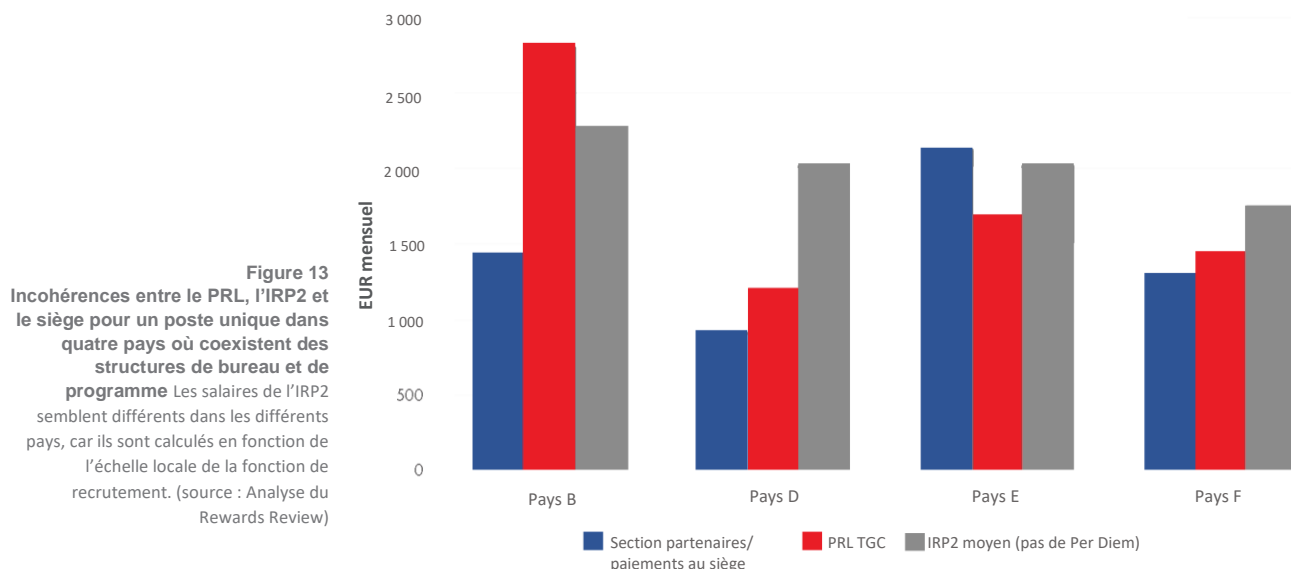
Il existe également des différences entre les salaires du personnel de bureau et leur comparaison avec les salaires du PMI et du PRL, même si ces différents groupes de personnel peuvent travailler en parallèle. Cela contribue à créer un sentiment d'injustice et d'insatisfaction parmi le personnel, ainsi qu'une concurrence interne pour le personnel qui fait grimper les coûts.

À titre d'exemple :

En mars 2023, l'entité MSF Afrique de l'Est, basée à Nairobi, au Kenya, dispose de son propre personnel travaillant pour MSF EA, ainsi que du personnel qu'elle accueille et qui travaille pour d'autres entités. Des PMI travaillent également pour des programmes qui les accompagnent à Nairobi. Tous ces groupes de personnel comprennent des résidents kenyans et non-kenyans. Il existe différentes dispositions contractuelles pour le personnel PMI et EA et le personnel hôte, ainsi que pour les Kenyans et les non-Kenyans, ces derniers devant signer des contrats à l'étranger pour se conformer aux accords conclus avec le gouvernement kenyan. Ces différents accords contractuels génèrent des différences de salaires, d'avantages sociaux et d'approches fiscales entre les collègues qui travaillent ensemble, lesquelles sont souvent difficiles à gérer et à expliquer. Pourtant, des structures telles que MSF EA représentent sans doute la façon dont le Mouvement est appelé à évoluer.⁶

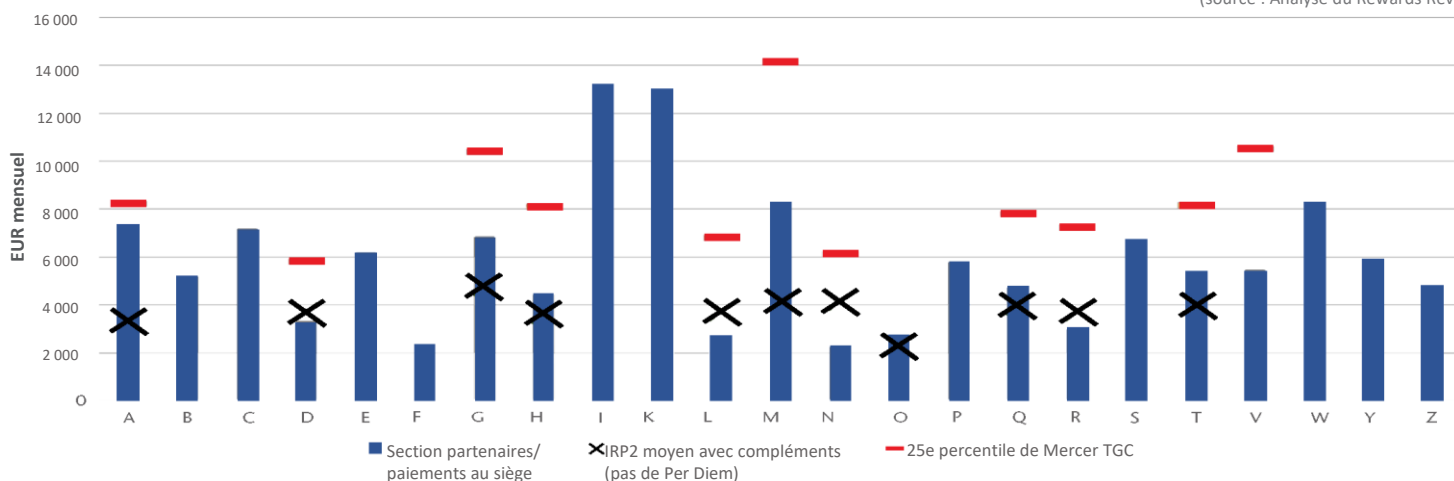
⁶ Voir « Idées pour une approche stratégique sur la façon de nous organiser dans les régions » disponible [ici](#) et différentes réflexions/discussions émergent du travail « structures », disponible [ici](#).

Les figures 13 et 14 montrent les incohérences entre le PRL, l'IRP2 et le siège en position unique dans quatre pays où coexistent des structures de bureau et de programme.



Des incohérences existent également entre les bureaux situés dans des pays où aucun programme n'existe, par rapport aux salaires de l'IRP2 et en tenant compte du positionnement sur le marché (illustré ici par le 25^e percentile de Mercer, qui est la référence la plus répandue), tel qu'il est décrit dans la figure 14.

Figure 14
Comparaison du poste de directeur des RH entre les différentes grilles de bureaux.
Rappel : Les correspondances IRP2 et Mercer sont effectuées en utilisant la correspondance IRFFG ; si le bureau n'a pas de correspondance IRFFG, elles seront vides. (source : Analyse du Rewards Review)



Il est important d'ajouter que la direction de MSF a donné la priorité à l'augmentation et à l'amélioration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) dans tous les domaines de travail de MSF, reconnaissant que l'organisation doit s'attaquer d'urgence à la discrimination institutionnelle et au racisme. Pour ce faire, les dirigeants ont donné la priorité au Rewards Review comme moyen d'aborder les différences de traitement entre les différents groupes de personnel dans les politiques de rémunération actuelles de MSF.⁷

⁷ Plan d'action principal d'Excom: Lutter contre la discrimination institutionnelle et le racisme, disponible [ici](#).

4.4 Il n'existe pas d'approche cohérente en matière de classement des postes

L'absence d'une approche cohérente du classement des postes entre les différentes entités exacerbe le problème des différences de rémunération entre les groupes de personnel et les entités. MSF dispose d'un outil de classement commun pour toutes les fonctions sur le terrain (IRFFG), mais ce n'est pas le cas pour toutes les autres fonctions au siège, dans les sections et dans les bureaux régionaux. Des emplois très similaires sont classés différemment, avec une justification limitée ou inexistante de la différence. Cela s'explique en partie par le fait que les entités ont évolué de manière organique, chacune développant sa propre approche du classement des emplois en fonction des besoins locaux. L'évolution récente de MSF a brouillé le « vieux » modèle organisationnel qui séparait le « siège » (appui non opérationnel et appui aux programmes) des « programmes » (y compris les projets et les bureaux de coordination pays). Il s'agit notamment de modifier les modèles de soutien tels que les entités et les centres régionaux, de refléter les ambitions de MedOp (une plateforme exécutive formée par les directeurs médicaux et la plateforme des directeurs opérationnels), la volonté de modifier l'empreinte institutionnelle, les objectifs DEI, les nouvelles méthodes de travail découlant de la pandémie de COVID 19, les appels à l'amélioration de l'interopérabilité et l'optimisation de l'acquisition de talents. Cela signifie qu'un nombre croissant de postes au siège sont décentralisés et basés dans d'autres entités, dans des programmes ou dans l'un des nouveaux centres régionaux. La localisation des fonctions dans l'organisation est beaucoup plus fluide, mais les systèmes locaux d'évaluation de ces emplois sont incohérents et ne sont pas équipés pour intégrer des emplois qui ne font pas partie de leur activité principale locale.

Par conséquent, des fonctions communes telles que les recruteurs, les conseillers en communication ou les référents médicaux sont classées avec 3 ou même 4 niveaux de différence sans critères transparents, selon qu'elles sont basées dans les « programmes » ou au « siège » et selon la logique de notation de la section responsable. Cependant, l'absence d'alignement des niveaux crée également des sentiments accrus d'injustice et d'iniquité parmi le personnel de MSF en voyant des collègues travaillant dans le même lieu pour un CO différent et rémunérés à des niveaux très différents.

« La notation de JD - cela prend beaucoup de temps. (...) il n'y a pas de langage commun à ce sujet ».

(source : Enquête 2023 sur les modèles d'hébergement et de distribution du travail)

Cette situation crée également des défis pour les postes à combler. Cette pratique devient de plus en plus courante, comme en témoigne une enquête⁸ récente indiquant que 26 des 27 entités interrogées ont confirmé qu'elles accueillent des postes pour le compte d'une autre entité. Le nombre de personnel hébergé augmente d'année en année, avec une hausse de 21 % au cours de l'année écoulée et une augmentation de 25 % du nombre de personnel localisé dans un pays autre que celui de leur entité gestionnaire.

« Il est difficile de les évaluer [les postes] car la plupart des fonctions ne font pas partie de notre grille de fonctions »

(source : Enquête 2023 sur les modèles d'hébergement et de distribution du travail)

Pratiquement toutes les entités ayant répondu à l'« analyse de l'impact organisationnel » ont souligné la difficulté et la charge de travail que représente le classement des postes hébergés en raison de l'absence d'outils facilitant cette tâche, tels qu'un cadre permettant de classer les postes de manière cohérente au sein de MSF.

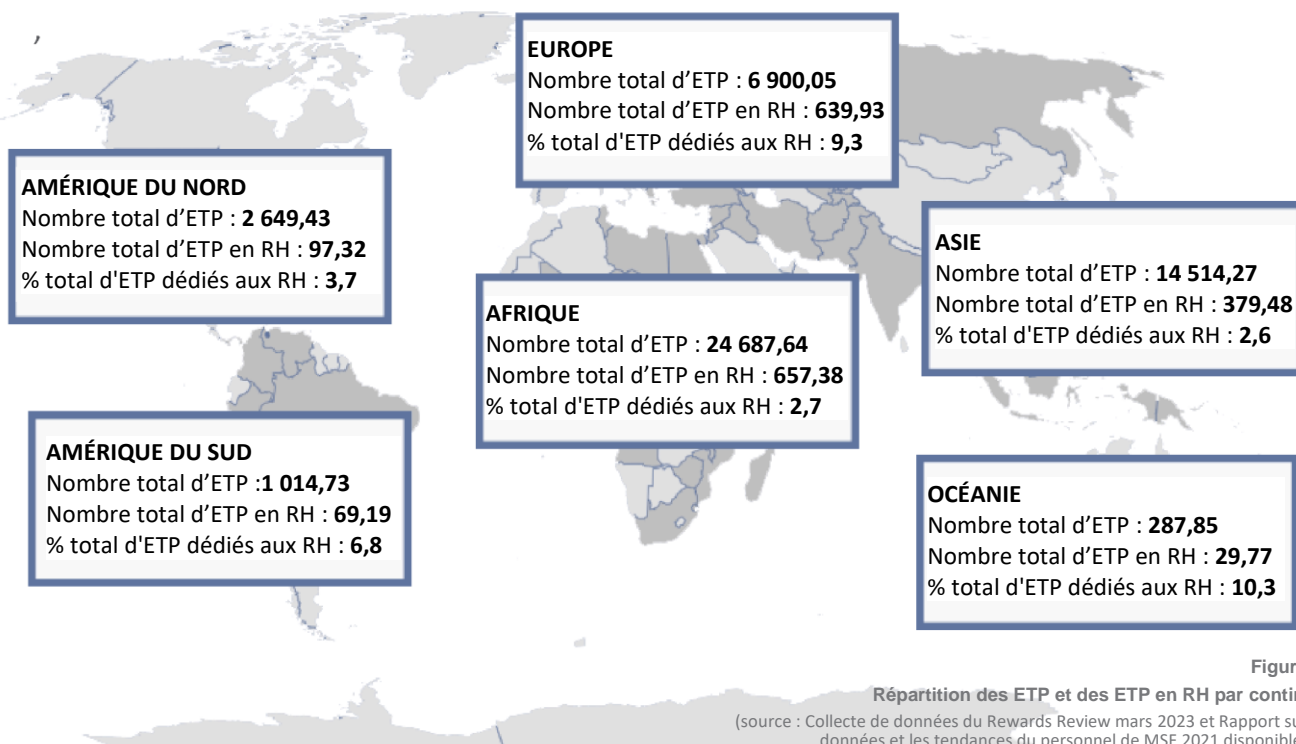
Cette tendance aux postes hébergés devrait se poursuivre, avec des marchés du travail de plus en plus compétitifs et la nécessité d'étendre l'acquisition de talents au-delà des zones de recrutement traditionnelles. En outre, 23 entités sur 27 indiquent qu'elles poursuivent de manière proactive des stratégies de mise en réseau. Cette mobilité croissante entre les entités et les sites ne fera qu'exacerber la complexité du classement des postes de manière équitable et cohérente.

En outre, les efforts déployés par les entités individuelles pour développer et améliorer leur propre méthode de classement représentent également une duplication des efforts et des ressources. Il existe un nombre limité de méthodes reconnues de classement des postes, fournies par de grandes sociétés de conseil en RH. Les entités MSF les paient en effet pour des résultats similaires à ceux que d'autres entités ont déjà réalisés. En faisant travailler les entités ensemble, MSF pourrait réaliser des économies à grande échelle et obtenir des résultats cohérents. Autrement dit, au lieu de payer dix fois pour dix systèmes de classement similaires mais incompatibles, MSF pourrait en commander un seul, à l'échelle de l'organisation.

⁸ Mené par l'équipe de RHI, les résultats sont partagés avec HR29 en mars 2023.

4.5 L'infrastructure des RH existante de MSF soutient beaucoup plus certains membres du personnel que d'autres

Le Rewards Review a recueilli des données auprès des entités sur le nombre d'employés des ressources humaines qu'elles emploient et sur ce qu'elles font, afin d'essayer de dresser un tableau de la manière dont les investissements en RH sont répartis pour soutenir la main-d'œuvre de MSF. Cet exercice s'est avéré difficile, parce qu'il n'existe pas de définitions communes des rôles en matière de RH dans les différentes entités, que certaines entités exercent des fonctions de RH différentes de celles des autres et que les données de certaines entités sont manquantes. Toutefois, malgré les insuffisances des données, celles-ci révèlent un déséquilibre frappant dans la répartition du personnel des RH de MSF sur les différents continents, comme le montre la figure 15.⁹



L'investissement dans les RH s'est concentré sur la facilitation de la dotation en personnel PMI, qui nécessite beaucoup de ressources en raison de la nature à court terme des missions, de la rotation élevée du PMI, de la nécessité de soutenir le déploiement du PMI dans des contextes complexes et des défis croissants afin d'attirer les talents. Cela a entraîné une augmentation du nombre d'ETP en RH. Toutefois, peu d'investissements ont été consentis en termes d'ETP en RH pour soutenir et faire progresser les carrières du PRL. Cette répartition des RH donne l'impression que la valeur accordée à un individu dépend toujours de la manière dont il a intégré MSF et non de ce qu'il a à offrir.

⁹ Les données sur les ETP généraux des programmes et du siège proviennent du rapport 2021, les données sur les ETP en RH du siège proviennent d'une enquête réalisée en 2023. Les contrats de PMI faussent le ratio car certaines entités n'ont pas de personnel contractuel. Les données regroupent le personnel du siège et du programme.

4.6 La gouvernance et la responsabilité collectives des RH chez MSF sont inadéquates

Le Rewards Review a mis en évidence des problèmes liés à une gouvernance collective inadéquate et à l'absence de responsabilité en ce qui concerne les décisions et les politiques en matière de RH. Les dirigeants de MSF et d'autres parties prenantes ont confirmé, lors du Rewards Review, que MSF a besoin d'une main-d'œuvre internationale. En effet, MSF dispose déjà d'une main-d'œuvre mondiale, avec des employés de différentes nationalités basés dans ses bureaux et ses projets dans de nombreux pays à travers le monde. Mais l'organisation ne dispose pas d'une gouvernance et d'une responsabilité collectives suffisantes pour la soutenir.

Les entités de MSF peuvent actuellement prendre des décisions unilatérales en matière de salaires et d'avantages sociaux, sans qu'il y ait de gouvernance collective ni de responsabilité à l'égard de ces décisions. Parfois, elles sont prises sans référence aux politiques existantes ou aux pratiques établies, malgré les impacts significatifs que de telles décisions peuvent avoir sur l'ensemble du personnel, sur toutes les entités de MSF et sur les communautés locales, en reconnaissant les impacts importants que MSF peut avoir en tant qu'employeur sur l'économie locale, le service public et les systèmes sociaux. La décision de dollariser les salaires du personnel local en est un exemple. Largement reconnue comme potentiellement préjudiciable, MSF a mis en place une politique définissant des critères permettant de déterminer quand la dollarisation doit avoir lieu.¹⁰ Les entités de MSF ne l'appliquent cependant pas toujours et, à mesure que l'empreinte de l'organisation s'étend et devient plus complexe, ces décisions locales peuvent ne pas prendre en compte les conséquences à long terme pour l'économie et la communauté locales, ni pour les conséquences organisationnelles. Ces dernières peuvent comprendre d'autres entités et programmes de MSF qui agissent ensuite de la même manière dans le pays, dans la région et au-delà. Par exemple, la dollarisation initiale créant un précédent/ayant un effet domino.

« En ce moment, nous n'avons ni les systèmes, ni l'état d'esprit, rien. Chaque CO a un processus de validation différent, nos collaborateurs doivent passer par les cinq [...] Ces situations rendent difficile la dotation en personnel des missions.¹¹ Nous avons besoin d'une nouvelle culture des RH, d'un changement complet, développé en coopération avec les opérations, avec des méthodes de travail différentes, avec le bon agenda, et les RH occupant une bonne place dans le processus de prise de décision ».

¹⁰ Voir le cadre de dollarisation [ici](#).

¹¹ Voir par exemple le document « MSF OCB Staffing Process Review – in-depth analysis (Phase 1) - The art of negotiating exceptions... » [Analyse approfondie du processus de dotation en personnel de MSF OCB (Phase 1) - L'art de négocier des exceptions...], Dan Sermand & Laure Wiedemann, janvier 2023, disponible [ici](#).

En outre, l'analyse comparative des récompenses afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques de récompenses de MSF est un élément important de la valorisation du personnel, de son attraction et de sa fidélisation. Cependant, comme le montre la figure 16, le processus d'évaluation des salaires de MSF pour les PRL est complexe et implique de nombreux acteurs au cours de différentes phases. L'ensemble du processus (y compris la mise en œuvre) peut prendre jusqu'à 8 mois ou plus.

Cartographie du processus de décision en matière de récompenses pour le PRL

De la comparaison à l'examen de salaire

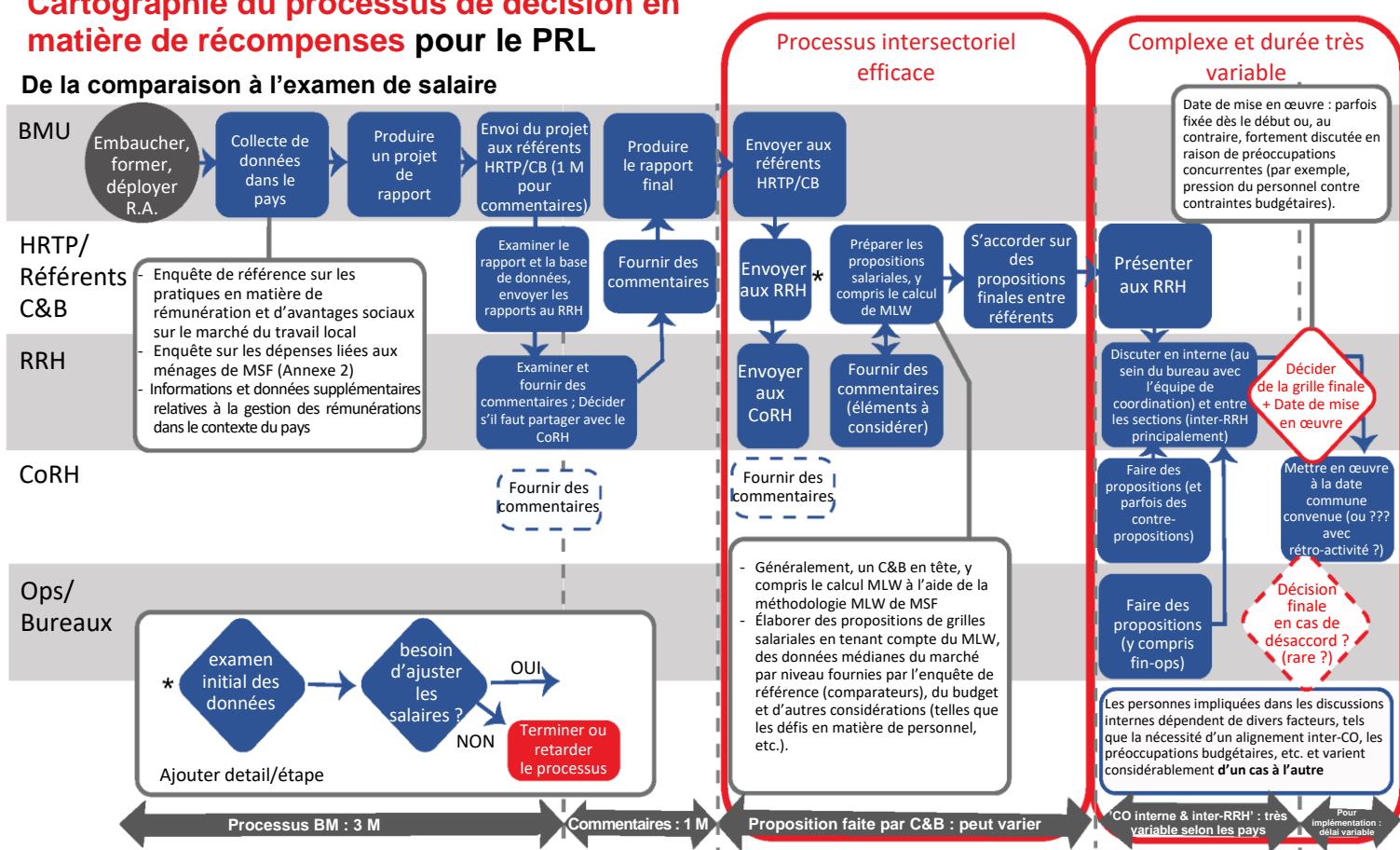


Figure 16
Cartographie du processus de révision des salaires (décision de récompenses) pour le PRL
(source : Analyse du Rewards Review, présentée à l'atelier de l'IDRH les 14 et 15 février 2023).

Les révisions salariales sont souvent réactives, effectuées pays par pays sur demande, plutôt que planifiées de manière systématique et régulière. Cela signifie que certains contextes font l'objet d'examens beaucoup plus réguliers que d'autres, en fonction de facteurs tels que les perspectives du personnel clé des CO présents dans le pays, leur budget et les besoins perçus ou la pression exercée par le personnel. En outre, si le processus d'analyse comparative lui-même est relativement standard et si le processus intersectoriel d'élaboration des propositions de grille salariale soumises à l'examen des Opérations est efficace, le processus décisionnel final quant à lui est complexe et très variable en termes de parties prenantes impliquées et de durée. Lorsqu'il n'y a pas d'accord entre les CO présents, les décisions peuvent être bloquées pendant des mois sans mécanisme d'escalade. Il n'y a pas de forte corrélation entre le nombre de CO présents dans un pays. Cependant, lorsque les CO ne sont

pas déjà alignés, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas la même grille salariale dans le pays, cela prend plus de temps.

Une gouvernance collective inadéquate pour les RH a également un impact sur la capacité de MSF à « faire le lien » entre les ambitions opérationnelles et les structures de RH existantes, impactant sa capacité à répondre efficacement à ces ambitions. Par exemple, la plateforme MedOP a récemment décrit ses futurs besoins opérationnels en personnel, en déclarant :

« L'intensification des défis liés à l'embauche de personnel possédant les bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment, suggère que nous pourrions bénéficier d'une stratégie et d'une planification collectives en matière de personnel, avec une approche coordonnée à l'échelle mondiale, afin de tirer le meilleur parti de la pénurie de personnel et d'attirer et de retenir plus stratégiquement le personnel nécessaire à la réalisation des opérations... En 2021, tous les CO ont fortement insisté sur les difficultés rencontrées par MSF dans son mode de fonctionnement habituel, en raison de divers facteurs : barrières administratives et politiques (criminalisation de l'aide, législation antiterroriste, refus d'accès humanitaire, risques sécuritaires) et difficultés à mettre en œuvre un continuum complet de soins dans les zones fortement touchées par la violence, difficultés en matière de ressources humaines pour trouver le personnel adéquat (bon profil, au bon endroit, au bon moment), et les impacts du climat, tels que les inondations, qui limitent les déplacements ou les activités. En conséquence, il a été reconnu qu'il était nécessaire de reconsidérer notre façon de travailler lorsque les approches traditionnelles ne sont pas possibles. »¹²

Il a ensuite précisé que pour les MedOps, ces approches pouvaient comprendre les catégories suivantes de structures opérationnelles :

- Nouvelles cellules hors Europe
- Programmes de (dé)/(re)centralisation
- Régionalisation
- Entités MSF non-CO collaborant sur des opérations
- Mise en place de l'unité d'urgence

Les politiques et pratiques actuelles de MSF en matière de récompenses ne favorisent pas le bon fonctionnement de ces structures. Cependant, étant donné que le personnel affecté dans les mêmes lieux reçoit des packages différents en fonction des différents groupes de personnel, il existe des incohérences et des freins financiers à l'évolution des carrières, y compris pour les PMI qui souhaitent retourner dans leur pays d'origine.

En outre, la gouvernance collective inadéquate signifie que les décisions individuelles des entités génèrent une concurrence interne qui fait grimper la masse salariale.

¹² Le rapport de responsabilité mutuelle 2021 (MedOp) p.16, disponible [ici](#).

4.7 Les changements externes exacerbent les problèmes générés par les pratiques actuelles en matière de récompenses

Des événements échappant au contrôle de MSF aggravent et exacerbent les problèmes décrits jusqu'à présent. Dans de nombreux pays, tout autour de MSF, les ONGI trouvent de moins en moins acceptables les **doubles systèmes de personnel international et national**.

Une enquête récente menée ¹³ auprès des ONGI révèle que 51 % des répondants (sur un total de 40) ont une approche cohérente de la gestion des rémunérations dans tous les sites et que 48 % d'entre eux l'ont consignée dans une politique de rémunération globale, tandis que 40 % supplémentaires déclarent qu'ils envisagent d'en élaborer une. En outre, 26 % déclarent avoir une politique de classement commune à tous les sites, ce qui montre que le secteur évolue généralement dans ce sens, même s'il subsiste des différences de rémunération entre les différents groupes de personnel.

Comme expliqué à MSF en septembre 2022, ¹⁴ ces changements sont guidés par des considérations stratégiques telles que :

1. Redéfinir la main-d'œuvre expatriée : pourquoi fait-on appel à du personnel international ? Ce rôle doit-il être rempli par un membre du personnel international ? Quelle est la justification ?
2. Redéfinir la récompense au-delà de la compensation monétaire : reconnaître qu'il ne s'agit pas seulement des avantages financiers que les gens reçoivent.
3. Connecter les récompenses aux emplois et non aux personnes : dissocier le contrat de la nationalité de la personne qui l'exécute.

« Il s'agit de rémunérer le travail, et non la personne ou le niveau qu'elle occupe dans l'organisation ».

Project Fair pendant le processus « Le MSF que nous voulons être » (source : quatrième conversation, « Notre main-d'œuvre future », résultats disponibles [ici](#) et enregistrement disponible [ici](#))

¹³ Enquête Project Fair Global Pay Policy (Enquête sur la politique salariale mondiale de Project Fair), avril 2023. Voir résultats RIOD avril 2023, p. 5 [ici](#).

¹⁴ Comme indiqué par Project Fair lors du processus « Le MSF que nous voulons être », quatrième conversation, « Notre main-d'œuvre future », résultats disponibles [ici](#) et enregistrement disponible [ici](#).

Les règles d'immigration se durcissent également, ce qui entraîne des restrictions de travail pour les PMI et les ONGI, comme le montre une récente étude de RIOD sur les restrictions en matière de RH (voir figure 17).¹⁵

Figure 17
Compilation des restrictions en RH par le CO
(source : présentation faite au RIOD, février 2022, disponible [ici](#))

Restrictions sur les nationalités, visas, passeports

- 10 pays où l'on trouve des différences entre CO :
 - Par contexte/projet :
 - Cameroun, Kenya, Somalie. (Mozambique)
 - Évaluations des risques :
 - RCA, Tchad, Jordanie, Soudan du Sud.
 - Pas assez d'infos :
 - Birmanie et Ukraine.
- 18 limités par tous les CO présents :
 - Afghanistan, Bangladesh, Burkina, Colombie, RDC, Éthiopie, Inde, Irak, Liban, Libye, Mali, Mexique, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestine, Soudan, Syrie, Venezuela, Yémen
- Aucune restriction par tous les membres du CO présents :
 - Madagascar, Malawi, Mozambique, Sierra Léone

Parallèlement, les questions liées à l'impôt sur le revenu des personnes et à la double imposition se complexifient davantage. Le département juridique intersectoriel (ILD) a fourni des informations sur les risques d'obligations fiscales générées par l'approche actuelle de MSF en matière de rémunération des PMI. Une évaluation du risque pour 60 pays d'intervention a révélé que :

- 20 % des pays ont un accord avec le pays hôte qui supprime les obligations fiscales pour les PMI
- 15 % des pays ont signé un protocole d'accord prévoyant une exonération fiscale pour les PMI.
- 12 % des pays ont mis en place des dispositifs qui couvrent partiellement les obligations fiscales.
- 53 % des pays n'ont pas de dispositions pour couvrir les obligations fiscales potentielles.

Le paiement de l'impôt sur le revenu est une charge financière supplémentaire pour MSF ; et en plus des impôts, des pénalités et des intérêts peuvent être appliqués. Sur la base d'une expérience récente, l'ILD a estimé que dans un pays comptant 20 PMI, et avec un ajustement sur 5 ans, le coût pourrait être d'au moins 1 000 000 USD (minimum). Parmi les pays où des problèmes fiscaux se posent, citons l'Inde, où MSF a versé 7 500 USD par PMI pour le paiement des droits fiscaux au cours des dix dernières années, et la RDC, où l'organisation a versé plus de 10 000 000 USD pour l'ensemble des CO en 2022.

¹⁵ Résultats RIOD avril 2023.

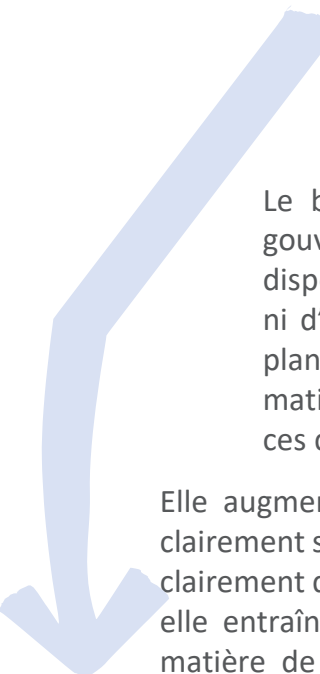
Par ailleurs, alors que les marchés se sont stabilisés après la crise de la COVID-19 et que les niveaux de production ont lentement retrouvé leur niveau d'avant la pandémie, les entreprises du monde entier sont confrontées à une pénurie de main-d'œuvre persistante. En fait, des études montrent qu'il y aura une pénurie estimée à 85 millions de travailleurs dans le monde d'ici 2030.¹⁶ La santé fait partie des secteurs les plus touchés.¹⁷

Enfin, la nouvelle génération de salariés recherche de plus en plus des « **organisations dignes d'intérêt** », ce qui signifie que l'on « attend des organisations qu'elles aient un cœur, qu'elles s'expriment sur ce qu'elles représentent et qu'elles réalisent des progrès mesurables par rapport à des objectifs pertinents pour l'ensemble des parties prenantes ». Comme le décrit le Rapport Mercer 2023 sur les tendances mondiales en matière de talents (disponible [ici](#)), ces objectifs vont de l'environnement, du social et de la gouvernance (ESG) à la DEI, en passant par l'aide à « façonner le nouveau contrat de travail entre l'employeur et l'employé ». Cela inclut, par exemple, de nouvelles dispositions qui permettent le travail à domicile.

¹⁶ Voir par exemple « Pourquoi y a-t-il une pénurie mondiale de main-d'œuvre ? » Ranstad, mai 2022 disponible [ici](#).

¹⁷ Voir par exemple « Les infirmières interrogées envisagent de quitter les soins directs aux patients à des taux élevés », février 2022, McKinsey & Entreprise, disponible [ici](#).

5 Améliorer la gouvernance collective : une hypothèse critique



Les différents problèmes identifiés par le Rewards Review vont au-delà des récompenses. Elles ont également un impact sur les modes de recrutement, l'adéquation, l'accueil, les contrats, l'évolution de carrière, le devoir de diligence et d'autres aspects du rôle de MSF en tant qu'employeur.

Le bilan du Rewards Review a également mis en évidence la nécessité d'une gouvernance et d'une responsabilité collectives plus fortes en matière de RH. MSF dispose d'une main-d'œuvre mondiale, mais ne dispose pas d'outils collectifs de RH ni d'une gouvernance suffisants pour la soutenir. Cette situation prive MSF d'une planification stratégique interdépartementale, inter-entités et interrégionale en matière de RH et limite sa capacité à développer une vision holistique pour surmonter ces défis.

Elle augmente également la probabilité que des choix soient faits sans que l'on sache clairement s'ils sont contradictoires ou s'ils ont un impact sur d'autres, et sans que l'on sache clairement quels sont les compromis à faire pour l'organisation dans son ensemble. En outre, elle entraîne une duplication des efforts et un investissement inégal des ressources en matière de RH, de sorte que certains membres du personnel bénéficient d'un soutien beaucoup plus important que d'autres. Le renforcement de la gouvernance collective et de la responsabilité en matière de RH est essentiel à l'identification des interactions complexes entre les différentes questions et de la manière dont ces interactions peuvent exacerber les impacts négatifs globaux ou ajouter de la valeur aux impacts positifs. Il s'agira d'une exigence pour la mise en œuvre réussie du Rewards Review, ainsi que pour garantir que les politiques de RH de MSF continuent d'évoluer afin de nourrir la main-d'œuvre dont l'organisation a besoin pour relever les défis humanitaires de l'avenir.

6 Comment cet argumentaire a-t-il été utilisé ?

Le présent rapport expose et met en évidence les problèmes que le Rewards Review a été mis en place pour aborder. Pour ce faire, le Rewards Review s'est engagé auprès d'un large éventail de parties prenantes, internes et externes. Il a utilisé différents types de données quantitatives et qualitatives.

Le Rewards Review a utilisé cet argumentaire pour :

- Développer une compréhension organisationnelle partagée des problèmes
- Élaborer et affiner des propositions sur la manière dont MSF peut résoudre ces problèmes
- Expliquer au personnel de MSF et aux autres parties prenantes pourquoi le Rewards Review a été mis en place et les questions qu'il aborde
- Veiller à ce que les décideurs disposent des informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées
- Fournir aux dirigeants et aux responsables des RH des informations qu'ils peuvent utiliser pour communiquer au sujet du Rewards Review

Alors, l'argumentaire devra être utilisé pour développer le suivi et l'évaluation (mesures de la performance) afin de s'assurer que les solutions proposées répondent aux problèmes. Il sera également essentiel de favoriser le changement et de maintenir l'appui au changement lorsqu'il s'avère difficile. Il est essentiel de pouvoir expliquer pourquoi le changement est si important.

De plus amples informations sur les livrables que le Rewards Review a développés pour résoudre les problèmes identifiés dans cet argumentaire sont disponibles dans le Rapport sur l'état d'avancement du Rewards Review pour le Full ExCom, 27 avril 2023 ([ici](#)). 