

# “REWARDS REVIEW” - FOIRE AUX QUESTIONS

Dernière mise à jour : **AOUT 2024**

---

Notre main-d'œuvre évolue. Davantage de personnel recruté localement (LHS) occupe des postes à responsabilité et le personnel mobile internationale (IMS) provient d'un plus grand nombre de pays. Notre façon de travailler évolue également, avec de nouveaux modèles opérationnels et de soutien, des activités plus transversales et une augmentation des entités hébergeant du personnel d'autres pays.

La mise en œuvre de la « Rewards Review » aboutira à un système de rémunération plus équitable, plus transparent et plus cohérent. MSF sera ainsi mieux à même d'alimenter une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, dotée d'un bon équilibre de compétences pour répondre aux besoins opérationnels d'aujourd'hui et aux défis humanitaires de demain. Les résultats de la « Rewards Review » clarifieront les politiques et les processus de rémunération et avantages sociaux, feront évoluer les groupes de personnel et identifieront un système de classification des emplois commun, ce qui permettra de remédier aux incohérences en matière de rémunération et d'avantages pour les groupes de personnel.

Vous trouverez ci-dessous une liste des questions qui ont été soulevées par divers membres du personnel de MSF, avec les réponses actuelles. Vous pouvez accéder directement à un sujet spécifique en cliquant sur un lien ci-dessous ou parcourir chaque question.

- [A propos du projet \(contenu, processus, calendrier...\)](#)
- [Sur le nouveau modèle proposé pour les groupes du personnel](#)
- [Sur les politiques salariales et les éléments de rémunération individuels](#)
- [Sur l'évolution des avantages sociaux](#)
- [Sur les emplois/fonctions et le nouveau cadre global de classification des emplois](#)
- [Engagement et consultation du personnel](#)

## A PROPOS DU PROJET (CONTENU, PROCESSUS, CALENDRIER)

### **Q : Qu'est-ce que la « Rewards Review » et qu'est-ce qui est inclus dans cette initiative ?**

R : La « Rewards Review » est un projet que Médecins Sans Frontières (MSF) a lancé pour revoir les pratiques de rétributions (rémunération et avantages sociaux) tangibles pour l'ensemble du personnel, en reconnaissant que les politiques et pratiques existantes ne sont pas à la hauteur de l'ambition d'un personnel global diversifié et ne soutiennent pas pleinement nos besoins opérationnels et organisationnels en constante évolution. La « Rewards Review » comporte quatre grands livrables, à savoir :

- Développement de nouveaux groupes de personnel
- Détermination d'un ensemble révisé de standards en matière de politique salariale
- Détermination de standards minimaux en matière d'avantages sociaux
- Élaboration d'un cadre global de classification des emplois

### **Q : Pourquoi MSF pense-t-il que la « Rewards Review » est nécessaire ?**

R : MSF est confronté à des problèmes de longue date, largement reconnus, liés au système actuel de rétribution, considéré par beaucoup comme obsolète et ne permettant pas à l'organisation de répondre à son mandat opérationnel.

Ces problèmes comprennent les différences de rétribution et de traitement entre les différents groupes de personnel, qui donnent l'impression d'être injustes et qu'une petite minorité de personnel, à savoir le personnel mobile international (IMS) et le personnel des sièges, jouit de privilèges. Ces problèmes, qui ont été perçus comme des preuves de racisme institutionnel et de discrimination au sein de l'organisation, ont conduit la direction exécutive, le personnel et les membres des associations de MSF à demander des changements fondamentaux dans la manière dont MSF rétribue son personnel, y compris à travers des motions adoptées par l'Assemblée générale internationale et d'autres assemblées générales. L'argumentaire pour le changement est disponible [ici](#).

### **Q : Quel est le calendrier et où en sommes-nous aujourd'hui ?**

R : En 2022, l>IDRH et l'équipe du projet ont élaboré plusieurs propositions sur un nouveau modèle pour les groupes de personnel, tout en travaillant sur les principaux résultats de standards minimaux et sur le nouveau cadre global de classification des emplois. À la demande du comité exécutif "[Full Excom](#)" en octobre 2022, l'équipe du projet s'est lancée avec les parties prenantes dans une analyse de risque approfondie pour s'assurer que les impacts potentiels de la proposition soient bien compris.

En mai 2023, [le Full Excom](#) s'est engagé à adopter des approches clés pour la mise en œuvre et a confirmé la responsabilité de toutes les entités de mettre en œuvre les décisions collectives relatives à la « Rewards Review ». Depuis lors, les résultats de la « Rewards Review » ont été décomposés en axes de travail plus tangibles. En octobre 2023, [le Full Excom](#) a confirmé le calendrier de mise en œuvre des résultats de la « Rewards Review ». Ce calendrier peut être consulté [ici](#).

### **Q : Qui est responsable de la mise en œuvre de la « Rewards Review » ?**

R : La direction de MSF a toujours souligné l'urgence et l'importance de la « Rewards Review » et a insisté sur le fait qu'il s'agit d'une responsabilité collective. À cette fin, en octobre 2022, le Full Excom a confirmé par un vote unanime que chaque membre accepte sa propre responsabilité dans la gestion, la mise en œuvre et l'allocation des ressources nécessaires pour soutenir ce processus et éventuellement les changements convenus.

En mai 2023, le Full Excom a confirmé qu'il est de la responsabilité de tous les membres de **mettre en œuvre de manière cohérente les décisions collectives sur la « Rewards Review »**, et a demandé des mécanismes de contrôle, d'évaluation, de cohérence et de responsabilité pour assurer le suivi de ces décisions collectives.

La planification et la conception des différents résultats de la « Rewards Review » se font par le biais d'un engagement et d'une contribution étendus avec un certain nombre de plateformes intersectionnelles, de groupes de travail, d'experts et d'équipes dans l'ensemble de l'organisation. Cette approche large et intersectionnelle de la planification, de la conception et de la mise en œuvre permet de s'aligner sur les besoins de toutes les entités et d'en faire des priorités.

**Q : Comment ce projet permettra-t-il d'attirer et de retenir un personnel qualifié et compétent ?**

R : Nous pensons que ce projet améliorera l'attractivité et la rétention des talents de plusieurs manières. Le cadre global de classification des emplois (GGF) améliorera la cohérence dans la manière dont les emplois sont évalués et permettra au personnel de voir comment les emplois sont alignés, quelle que soit l'entité. Les changements en matière de rémunération - notamment l'amélioration de la politique du salaire vital (« Living Wage ») et l'augmentation de l'attractivité pour les postes de coordination basés dans le pays - amélioreront la façon dont nous comparons les salaires sur les marchés locaux, ce qui les rendra plus attractifs pour de nombreux membres du personnel de MSF basés dans le pays. Un ensemble de standards pour les avantages sociaux de base (par exemple, la couverture soins de santé, les congés, l'épargne-retraite) permettra à MSF d'être plus compétitif et plus attrayant pour le personnel par rapport à d'autres organisations dans des contextes similaires. En outre, le nouveau modèle pour les groupes de personnel comprend des éléments qui amélioreront la reconnaissance de l'expérience internationale et de la mobilité et inclura des incitations à rester plus longtemps dans des postes de coordination.

**Q : Les résultats de la « Rewards Review » s'appliqueront-ils à l'ensemble du personnel et des entités de MSF ?**

R : L'objectif est d'appliquer les nouvelles politiques, les nouveaux cadres et les nouveaux modèles qui résulteront de la « Rewards Review » à l'ensemble du personnel travaillant avec MSF et toutes les entités, indépendamment de la nationalité ou du statut. Dans certains contextes, il restera difficile d'offrir à un employé l'ensemble des avantages qu'il devrait recevoir en raison des réglementations locales - par exemple lorsque les réfugiés ou les personnes sans papiers ne peuvent pas être officiellement engagés en raison des lois du travail. MSF continuera à s'efforcer d'offrir à ces collègues les meilleures conditions possibles et à plaider en faveur de la possibilité de les employer légalement.

**Q : Les résultats de la « Rewards Review » seront-ils appliqués rétroactivement ?**

R : Les changements proposés ne seront pas rétroactifs. Ils commenceront selon le calendrier de mise en œuvre et l'approche convenus. Il est important de noter que, dans le cadre de la planification de la mise en œuvre, des mesures spécifiques pour le personnel affecté négativement par les résultats seront également discutées au cours de l'année à venir et, si elles sont approuvées, elles entreront en vigueur conformément au plan et à l'approche de la mise en œuvre.

**Q : MSF collabore-t-elle avec d'autres organisations et des experts externes ?**

R : La « Rewards Review » s'appuie sur les pratiques d'autres organisations. Nous participons à plusieurs forums d'échange d'informations avec d'autres organisations.

Nous avons également organisé des réunions bilatérales avec d'autres organisations qui ont mené à bien des projets ambitieux similaires. Elles nous ont fait part de leur expérience en matière de mise en place d'avantages sociaux pour le personnel et de leur approche de l'engagement du personnel dans l'élaboration des avantages. Nous faisons également partie d'un réseau d'ONG internationales appelé Project Fair ([www.project-fair.business-school.ed.ac.uk](http://www.project-fair.business-school.ed.ac.uk)), au sein duquel différentes ONG échangent leurs expériences et leurs défis en matière d'équité dans la rémunération.

Enfin, nous obtenons des conseils techniques de la part de cabinets de conseil en ressources humaines qui ont travaillé avec d'autres secteurs et organisations et qui connaissent l'éventail des politiques et des outils disponibles ainsi que les bonnes pratiques. À différentes étapes et pour certaines prestations, nous faisons appel à des consultants externes. Par exemple, l'un de nos principaux consultants est [Korn Ferry](#), propriétaire de la méthodologie Hay qui a été utilisée pour construire la grille internationale des fonctions de terrain (IRFFG) de MSF.

**Q : Comment la « Rewards Review » contribue-t-elle à l'EDI (Équité, Diversité, Inclusion) et à la lutte contre le racisme institutionnel ?**

R : La « Rewards Review » comporte plusieurs objectifs différents, et de nombreux aspects des objectifs et des résultats escomptés permettent d'accroître la diversité, l'équité et l'inclusion. Les résultats de la « Rewards Review » garantiront que le personnel effectuant le même travail recevra le même salaire de base et supprimera les éléments du système de rémunération existant qui sont associés à des privilèges, tels que les indemnités journalières (Per Diem). Ce faisant, MSF attirera du personnel nouveau et diversifié qui pourrait avoir été désavantagé par les inégalités de longue date. Cela encouragera également le personnel en place à rester au sein de MSF, favorisant ainsi la fidélisation. Les résultats attendus apporteront également beaucoup plus de cohérence et de transparence à notre ensemble de rémunération. Cependant, la « Rewards Review » n'aborde pas tous les engagements de priorités DEI de MSF. Le [plan d'action du Core Excom pour lutter contre la discrimination institutionnelle et le racisme](#) contient de nombreuses autres actions sans rapport avec la rétribution. Certaines politiques de ressources humaines sans lien avec la rémunération et avantages sociaux sont perçues par certains membres du personnel comme inéquitables et discriminatoires, et ne sont pas couvertes par la « Rewards Review ».

**Q : Comment les volontaires et les partenaires du ministère de la Santé seront-ils affectés par la révision du système de rémunération de MSF ?**

R : Les salaires, paiements et avantages des volontaires et des partenaires du Ministère de la Santé ne font pas partie du champ d'application de la « Rewards Review ». Nous reconnaissons que la façon dont MSF rétribue ces deux groupes peut être perçue comme inéquitable. Le champ d'application de la « Rewards Review » se limite au personnel sous contrat de travail avec MSF, étant donné que MSF a la capacité de décider de manière autonome de leur rémunération.

Il peut y avoir un risque perçu qu'en augmentant les salaires du personnel des programmes basé dans le pays (souvent appelé personnel recruté localement), MSF génère ou augmente le fossé entre MSF et le personnel du Ministère de la Santé, et que cela augmente les tensions entre le personnel de MSF et le Ministère de la Santé qui travaille aux côtés de MSF ou encore encourage le personnel du Ministère de la Santé à travailler avec MSF à la place.

Ce risque perçu a été évalué et estimé comme n'étant pas élevé. Les groupes de personnel pour lesquels une augmentation est prévue en raison des mesures de la Rewards Review occupent principalement les postes des premiers niveaux et les postes les plus élevés. Les tensions entre les salaires du Ministère de la Santé et ceux de MSF ont toujours été un défi, et nous n'avons jamais mené d'analyse formelle sur l'impact du marché interne. Cela dit, MSF se concentre également sur les attentes liées au fait d'être un employeur responsable. MSF connaît déjà des tensions entre les postes les plus bas et les plus élevés, et elles continueront d'exister, mais elles sont moins visibles. Dans le cadre de la « Rewards Review », elles seront plus visibles, mais cela fait partie de la transparence et de la réalité dans tous les contextes.

**Q : Les implications juridiques de la législation du travail dans tous les pays ont-elles été prises en compte ?**

R : L'équipe chargée de la « Rewards Review » a consulté le département juridique de MSF afin de déterminer les implications juridiques des propositions. Cette consultation devrait se poursuivre au cours de la phase de mise en œuvre et une analyse de l'impact juridique par contexte sera élaborée, comme il est d'usage pour tout changement de politique au sein de MSF.

**Q : Les résultats de la « Rewards Review » auront un impact financier. Quel en sera l'impact sur les opérations ?**

L'impact financier de la « Rewards Review » a été inclus dans le budget pluri-annuel de MSF depuis 2023. Le comité exécutif (« Excom ») a reconfirmé que l'amélioration du système de rémunération du personnel de MSF est une priorité pour l'organisation et que cela est pris en compte dans les ambitions opérationnelles pour les années à venir. Comme d'habitude, MSF continuera à s'efforcer de collecter les fonds nécessaires pour répondre à son mandat humanitaire et, d'une manière générale, la « Rewards Review » n'aura pas d'impact majeur sur la capacité d'action de MSF. Le calcul du coût exact de tous les éléments liés à la « Rewards Review » est complexe car toutes les décisions n'ont pas encore été prises. Les directeurs financiers sont régulièrement informés des prévisions et le Full Excom est chargé de valider les prévisions d'impact budgétaire de la « Rewards Review ».

## **SUR LE NOUVEAU MODELE POUR LES GROUPES DE PERSONNEL**

**Q : À quoi ressembleront les nouveaux groupes de personnel et quel est l'objectif de la modification des groupes de personnel existants ?**

R : Le modèle des groupes de personnel regroupe des types de postes dans le but de définir la manière dont ces groupes reçoivent la rémunération et les avantages sociaux. Ce modèle assure la cohérence et la transparence des décisions en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Actuellement, il existe trois groupes de personnel : le personnel mobile international (IMS), le personnel recruté localement (LHS) et le personnel des sièges (HQ). Ces groupes de personnel ne reflètent plus la réalité du fonctionnement de MSF ni les besoins de son personnel international. Par exemple, MSF a à la fois du personnel du siège et du personnel de programme (LHS et IMS) qui travaillent dans le même contexte et au même endroit, mais qui sont rémunérés très différemment dans le modèle actuel, ce qui renforce les perceptions d'iniquité. Autre exemple, MSF a connu une augmentation des centres régionaux (« hubs ») et du personnel hébergé dans l'ensemble de l'organisation, ce qui a diversifié notre modèle opérationnel, mais a mis en évidence les inégalités dans la manière dont le personnel qui fait le même travail ou qui est basé au même endroit est rémunéré. Le modèle pour les nouveaux groupes de personnel tient compte de ces questions d'inégalité. Le nouveau modèle a été élaboré sur la base des orientations stratégiques fournies par le comité exécutif (Excom), de l'analyse d'un large groupe de parties prenantes et du retour d'information de nombreux membres du personnel de MSF.

L'un des principaux objectifs de la révision du modèle pour les groupes de personnel est de réduire les différences dans la manière dont le personnel est rémunéré en mettant l'accent non plus sur l'individu mais sur le poste qu'il occupe. De cette manière, MSF sera en mesure de réduire de manière significative certaines des différences qui existent aujourd'hui entre les groupes de personnel, même si toutes les différences ne disparaîtront pas car elles incluront des indemnités spécifiques pour la mobilité ou d'autres considérations.

Le modèle sera transféré à deux nouveaux groupes de personnel qui remplaceront les trois groupes existants :

- Les **postes basés dans le pays**, définis comme des postes exercés dans le même contexte sur une période prolongée (plus de 12 mois), à rémunérer sur la base d'une grille salariale locale du pays dans lequel le travail est effectué et ;
- Les **postes mobiles**, définis comme des postes qui impliquent des déplacements réguliers au cours de la période contractuelle pour assumer différentes affectations, et les postes spécialisés pour des affectations ponctuelles de courte durée. Les postes mobiles seraient rémunérés sur la base d'une grille salariale globale - appelée grille salariale mobile unique - quel que soit le pays d'origine de la personne qui occupe le poste.

D'une manière générale, on peut dire que :

- tout le personnel occupant des postes mobiles sera rémunéré selon une grille salariale unique, contrairement à ce qui se passe aujourd'hui avec l'IRP2.

- tout le personnel occupant des postes basés dans le pays sera rémunéré selon la grille salariale locale du pays d'accueil, avec une reconnaissance spécifique de l'expérience internationale afin d'attirer des profils expérimentés à l'international.

La décision de rémunérer tout le personnel mobile sur la même grille (plus précisément sur la grille salariale mobile unique) découle des multiples motions adoptées par différentes Assemblées générales (y compris l'Assemblée générale internationale) qui considéraient que l'utilisation du *domicile* comme moyen de déterminer le salaire du personnel mobile était injuste et potentiellement discriminatoire.

**Q : Quelle est la définition des "postes relocalisés" ?**

R : Poste occupé par un membre du personnel en provenance d'un autre pays pour une longue période (plus de 12 mois) afin d'occuper un poste de programme. Les postes relocalisés font partie du nouveau groupe de personnel "basé dans le pays" approuvé par le Comité exécutif.

Le personnel qui occupe un poste relocalisé sera rémunéré sur la base de la grille salariale du pays de travail (pays d'accueil). Les membres du personnel bénéficiant d'un contrat relocalisé recevront toujours le contrat dans leur pays de résidence, ce qui leur permettra d'être en contact avec les services sociaux disponibles par le biais d'un contrat dans leur pays de résidence. Le salaire sera toutefois basé sur la grille salariale du pays de travail (pays d'accueil). Cela permet de reconnaître que l'employé sera basé à long terme dans un contexte spécifique et non dans son pays de résidence, bien qu'il maintiendra un lien contractuel avec son pays d'origine et adhèrera à la législation et aux contributions et avantages sociaux de son pays d'origine. MSF reconnaît que le fait de s'installer dans un autre pays pour une longue période entraîne des coûts différents de ceux liés au fait de travailler ou de vivre dans son propre pays. L'attractivité du personnel pour ces postes relocalisés sera encouragée par différents moyens, notamment la reconnaissance de l'expérience internationale de MSF, la rétention et des avantages supplémentaires pour permettre au personnel de s'installer en douceur (les avantages spécifiques n'ont pas encore été confirmés).

Par exemple:

- Une personne du Canada est sélectionnée pour un poste basé en Malaisie pour une affectation de 3 ans. Elle recevra un contrat de MSF-Canada ; cependant, le salaire sera basé sur la grille salariale de la Malaisie, car cette personne sera basée en Malaisie, et sera donc affectée par le coût de la vie en Malaisie et non dans son pays de résidence, le Canada.
- Une personne originaire de Côte d'Ivoire est sélectionnée pour un poste basé à Dhaka, au Bangladesh, pour une affectation de deux ans. Elle recevra un contrat du bureau international contractant (ICO), car la Côte d'Ivoire n'a pas de section contractante, mais son salaire sera basé sur la grille des salaires du Bangladesh. Étant donné que cette personne devrait vivre à Dhaka pendant une longue période, son coût de la vie est lié au Bangladesh et non à son pays de résidence, la Côte d'Ivoire.

**Q : Le personnel qui relocalisera d'un site d'un pays à un autre site du même pays sera-t-il considéré comme faisant partie du personnel occupant des « postes relocalisés » ?**

R : Le champ d'application actuel de la « Rewards Review » n'inclut pas le personnel qui se déplace d'une région d'un pays à une autre région du même pays. Les décisions et les approches concernant les contextes où le coût de la vie est différent d'une région à l'autre dans un pays donné continueront à relever de la responsabilité des Centres Opérationnels dans ces contextes.

**Q : Pourquoi le modèle proposé divise-t-il le personnel mobile international (IMS) existant entre ceux qui occupent des postes mobiles et ceux qui se relocalisent pour occuper des postes basés dans le pays ?**

R : Certains membres du personnel mobile international restent longtemps au même poste et dans le même contexte, ce qui signifie que leur lien avec le pays d'accueil est très différent de celui des membres du personnel mobile international qui se déplacent d'un contexte à l'autre ou qui effectuent des affectations de courte durée. Cela signifie que des approches différentes en matière de salaires et d'avantages sociaux sont nécessaires pour chaque groupe.

Une décision sur la manière de gérer les extensions d'affectation qui transformeraient un poste mobile en un poste relocalisé basé dans le pays sera prise dans les mois à venir lors de la planification de la mise en œuvre.

***Q : Que se passera-t-il dans les pays où il existe à la fois des programmes (missions) et des sièges ?***

R : Tous les postes *basés dans le pays* (anciennement séparés entre les postes de siège et les postes LHS) seront traités de la même manière. Par conséquent, la même grille de salaire sera utilisée pour le personnel d'un même pays, qu'il travaille dans des programmes ou dans des structures de bureau. Pour en savoir plus sur la politique salariale, [cliquez ici](#). Tous les postes seront classés à l'aide d'un cadre global de classification des emplois (GGF) avec la même approche pour évaluer le grade/niveau d'un poste, ce qui apportera plus de cohérence et de transparence, en particulier dans les pays où il existe à la fois des programmes et des sièges.

***Q : Avec une grille salariale mobile unique quel que soit le pays d'origine/de résidence et quel que soit le pays d'affectation, comment cela permettra-t-il de faire face aux différents coûts de la vie dans les différents pays d'opération ?***

R : La décision de rémunérer tout le personnel sur la même grille (plus précisément sur la grille salariale mobile unique) découle des multiples motions adoptées par différentes Assemblées générales (y compris l'Assemblée internationale) qui considéraient que l'utilisation du domicile comme moyen de déterminer le salaire du personnel mobile international (IMS) était injuste et potentiellement discriminatoire. En ce sens, l'idée est de s'orienter vers le concept de "même emploi, même salaire" au sein de chaque groupe de personnel. Cela signifie que le personnel en affectation relativement courte reçoit le même salaire (calculé sur une base globale puisqu'il passe peu de temps dans le pays de travail), et que le personnel en affectation plus longue reçoit le même salaire – celui du pays d'accueil (calculé sur la grille du pays d'accueil puisqu'il s'y relocalise complètement). Tous les frais liés à l'hébergement continueront d'être entièrement couverts par MSF et la future grille salariale mobile unique permettra amplement au personnel de couvrir ses dépenses liées à la nourriture et aux loisirs.

***Q : La grille salariale mobile unique est perçue comme plus équitable et évite la discrimination pour les collègues qui viennent de pays où les salaires étaient auparavant plus bas pour le même poste. Cependant, comment compensez-vous le déséquilibre entre la différence du coût de la vie entre les pays et les niveaux de pouvoir d'achat dans les pays respectifs ?***

R : La décision de rémunérer tout le personnel sur la même grille (plus précisément sur la grille salariale mobile unique) découle des multiples motions adoptées par différentes Assemblées générales (y compris l'Assemblée internationale) qui considéraient que l'utilisation du domicile comme moyen de déterminer le salaire du personnel mobile international (IMS) était injuste et potentiellement discriminatoire. En ce sens, l'idée est de s'orienter vers le concept de "même emploi, même salaire" au sein de chaque groupe de personnel. Cela signifie que le personnel en affectation relativement courte reçoit le même salaire (calculé sur une base globale puisqu'il passe peu de temps dans le pays de travail). Le personnel actuel qui pourrait être affecté négativement sera protégé jusqu'à ce que sa rémunération soit alignée sur la future grille. Dans les quelques entités où la future grille salariale mobile unique pourrait être inférieure à la grille IRP2 actuelle, certaines mesures en termes d'avantages sociaux supplémentaires seront envisagées afin de s'assurer que la MSF reste suffisamment attrayante à l'avenir.

***Q : Sera-t-il plus intéressant sur le plan financier d'opter pour des affectations courtes en tant que personnel mobile plutôt que pour des missions plus longues dans un poste basé dans le pays ?***

Le personnel qui occupe un poste relocalisé sera rémunéré sur la base de la grille salariale du pays de travail (pays d'accueil). Les membres du personnel bénéficiant d'un contrat relocalisé recevront toujours le contrat dans leur pays de résidence, ce qui leur permettra d'être en contact avec les services sociaux disponibles par le biais d'un contrat dans leur pays de résidence. Le salaire sera toutefois basé sur la grille salariale du pays de travail (pays d'accueil). Cela

permet de reconnaître que l'employé sera basé à long terme dans un contexte spécifique et non dans son pays de résidence, bien qu'il maintiendra un lien contractuel avec son pays d'origine et adhèrera à la législation et aux contributions et avantages sociaux de son pays d'origine. MSF reconnaît que le fait de s'installer dans un autre pays pour une longue période entraîne des coûts différents de ceux liés au fait de travailler ou de vivre dans son propre pays. L'attractivité du personnel pour ces postes relocalisés sera encouragée par différents moyens, notamment la reconnaissance de l'expérience internationale de MSF, la rétention et des avantages supplémentaires pour permettre au personnel de s'installer en douceur (les avantages spécifiques n'ont pas encore été confirmés).

La décision de rémunérer sur la même grille salariale le personnel qui se trouve dans le même contexte pendant une période plus longue découle des multiples motions adoptées par différentes Assemblées générales (y compris l'AGI) qui considéraient que l'utilisation du domicile comme moyen de déterminer le salaire du personnel en mobilité internationale était injuste et potentiellement discriminatoire. En ce sens, la logique est de s'orienter vers le concept de "même emploi, même salaire" au sein de chaque groupe de personnel. Dans les contextes basés sur des marchés à revenus plus faibles et stratégiquement essentiels pour l'organisation, MSF introduira une indemnité flexible.

***Q : Qui déterminera si un poste sera mobile ou basé dans le pays pour le personnel international ?***

R : L'existence de postes mobiles ou basés dans les pays dépend en grande partie des besoins opérationnels de MSF et, dans une certaine mesure, de la disponibilité du personnel pour occuper les postes. Les évaluations seront faites par chaque Centre Opérationnel en fonction des besoins.

***Q : Que se passe-t-il si des membres du personnel international travaillent en tant que mobiles et d'autres en tant que basés dans le pays dans la même poste et dans le même pays ? Cela affectera-t-il le principe "même salaire pour le même travail" ?***

R : Dans l'ensemble, MSF souhaite tendre vers le principe du "même emploi, même salaire", tout en reconnaissant que certains facteurs ne permettent pas d'atteindre cet objectif à 100 %. "Même emploi, même salaire" est un concept souvent utilisé pour plaider en faveur de l'égalité salariale entre des personnes qui effectuent le même travail au même endroit.

MSF doit également réfléchir à la meilleure façon de garantir la mixité des équipes, la mobilité et la dotation en personnel des rôles clés dans divers contextes. Cela signifie que même si les salaires de base pour les mêmes rôles dans le même endroit seront les mêmes, des indemnités supplémentaires peuvent être versées au personnel qui déménage pour occuper un poste. Reconnaisant que les différences inexplicables génèrent des perceptions d'injustice, MSF expliquera et justifiera toutes les allocations et avantages supplémentaires. Il existe déjà des différences de rémunération entre les membres du personnel occupant le même poste - non seulement entre le personnel recruté localement et le personnel mobile international, mais aussi entre les membres du personnel mobile international provenant de différents pays. Ces différences seront considérablement réduites et dépendront de facteurs tangibles tels que l'expérience du personnel, son expérience dans des rôles clés et le niveau de pertinence que MSF attribue aux différents contextes.

Le Cadre global de classification des emplois (GGF) assurera également une plus grande cohérence pour des postes similaires. Le GGF attribue de manière transparente un niveau sur l'échelle globale pour démontrer la valeur d'un emploi pour MSF, et ce de manière cohérente dans toute l'organisation, ce qui signifie que deux postes ayant des responsabilités, des obligations de rendre compte et des complexités similaires seront classés au même niveau, quel que soit leur lieu d'affectation. Cela permet de comparer des emplois similaires dans différentes entités. Cela ne signifie pas nécessairement qu'ils auront le même salaire, car le salaire est déterminé par la grille des salaires de la section concernée de MSF.



**Q : Un employé peut-il commencer un poste en tant que personnel mobile (avec un package de rémunération international) et passer automatiquement à un poste basé dans le pays (avec un package relocalisé) si la durée de l'affectation a été augmentée ?**

R : Une décision sur la manière de gérer les extensions d'affectation qui transformeraient un poste mobile en un poste basé dans un pays (relocalisé) sera prise dans les mois à venir lors de la planification de la mise en œuvre.

**Q : Sachant qu'un forfait pour les personnes retournant travailler dans leur pays d'origine est accordé pour une période déterminée, quels sont le délai et le processus de transition vers un poste et des avantages sociaux basés dans le pays ?**

R : Le personnel en mobilité internationale retournant travailler dans leur pays d'origine avec MSF recevra un contrat dans leur propre pays, mais bénéficiera d'indemnités supplémentaires pendant une période déterminée en reconnaissance de leur expérience internationale. La période exacte pendant laquelle ces indemnités supplémentaires seront maintenues sera confirmée dans les mois à venir. Ce personnel devra postuler pour un poste donné et passer par le même processus de recrutement et de sélection que les autres candidats internes.

**Q : Le personnel international en poste basé dans le pays sera-t-il payé en monnaie locale ?**

R : Le personnel international basé dans le pays (relocalisé) continuera d'être payé dans la devise de son entité contractante, comme c'est le cas actuellement. Toutefois, leur salaire sera calculé sur la base de la grille salariale du pays où il travaille. Par exemple, un coordinateur médical belge travaillant en Colombie aura un contrat belge avec un salaire payé en euros et sa rémunération sera calculée en fonction de la grille salariale colombienne.

**Q : Qu'est-il advenu de la période d'indemnité (« année du désert ») du personnel mobile internationale (IMS) ?**

R : MSF a supprimé la période d'indemnité pour le personnel mobile internationale (IMS) à compter du 1er octobre 2023. Il s'agissait d'un résultat de la « Rewards Review », comme une opportunité d'améliorer l'attraction et la rétention du personnel mobile en s'assurant qu'ils reçoivent un salaire basé sur la grille mondiale de l'IRP2 dès le premier jour de leur affectation internationale.

**Q : Cela signifie-t-il que le volontariat disparaîtra en tant que principe de MSF ?**

R : Les discussions sur le volontariat, ce qu'il signifie et s'il doit être reflété dans notre rémunération sont en cours depuis de nombreuses années. Aujourd'hui, le point de vue largement partagé est que le volontariat ne doit plus se traduire par une rémunération pour quelque groupe de personnel que ce soit. En conséquence, la "période d'indemnité" a été supprimée de la politique salariale pour le personnel mobile international. Cependant, le volontariat reste un principe clé de MSF. Il est souvent décrit comme comprenant des éléments d'engagement associatif dans MSF, une attitude et un engagement "activiste", etc.

**Q : Quel sera l'impact sur les packages de rémunération actuels pour le personnel mobile international avec des contrats spécifiques, tels que LTA 12/24 mois, Vocationer, Leap. Etc. ?**

R : Un examen des packages existants pour le personnel mobile international est en cours afin de s'assurer qu'elles sont conformes à l'esprit de la « Rewards Review » et qu'elles continuent à répondre aux besoins opérationnels en matière de personnel. Plus d'informations seront disponibles en 2025.

## **SUR LES SALAIRES**

**Q : Quelle sera l'ampleur de la modification des salaires ?**

R : Nous ne pouvons pas fournir de détails sur la manière dont les salaires et les avantages sociaux pourraient changer. Les salaires du personnel recruté localement ont déjà commencé à changer conformément aux nouvelles politiques relatives au salaire vital (« Living wage ») et à l'attractivité des postes de coordination basé dans le pays. Les changements varient d'un contexte à l'autre. Pour le personnel mobile international, aucune décision n'a encore été prise concernant la future grille de salaire mobile unique et les indemnités de relocalisation. Des informations actualisées seront disponibles en 2025.

**Q : Qu'est-ce que l'indemnité d'attractivité ? Le personnel recruté localement en bénéficiera-t-il ?**

R : Il s'agit d'une indemnité en espèces qui fera partie de l'enveloppe salariale pour le (futur) personnel relocalisé (faisant partie du groupe du personnel basé dans le pays). Indemnité qui sera versée dans une minorité de pays ciblés où les niveaux de salaire locaux, même fixés de manière attrayante sur le marché du travail local, sont insuffisants pour attirer le personnel relocalisé sur les postes de coordination, et où ce personnel est un élément clé de la stratégie de dotation en personnel de MSF dans le pays. Le personnel recruté localement sur des postes basés dans le pays ne recevra pas cette indemnité.

**Q : Quels sont les changements de rémunération auxquels peut s'attendre le personnel de programme basé dans le pays (personnel recruté localement) ?**

R : Notre approche salariale actuelle pour le personnel recruté localement dans les programmes est largement définie par une politique, le [cadre commun](#), qui comprend des lignes directrices et une politique salariale applicables dans tous les programmes - à adapter en fonction des lois et réglementations locales. Pour le personnel mobile international, la rémunération est définie dans [la politique IRP2](#). Pour le personnel du siège, elle dépend de chaque entité individuelle.

La « Rewards Review » vise à introduire des standards minimaux en matière de rémunération, ce qui garantira une plus grande cohérence entre les différentes parties de l'organisation dans la manière dont nous déterminons les salaires.

Les politiques mises en œuvre à partir d'avril 2024 ont un impact direct sur le personnel de programme basé dans le pays (souvent appelé personnel recruté localement). Ces changements sont les suivants :

- Attractivité pour les postes de coordination basé dans le pays. L'accord conclu par l'IDRH pour les pays à déployer à partir d'avril 2024 est que le nouveau positionnement standard (point de référence) pour les postes de coordination est le 75e percentile du marché local des ONG.
- Politique en matière de salaire vital (« Living wage »). La méthodologie existante a été ajustée pour améliorer la façon dont nous définissons notre salaire vital, par le biais d'une politique globale visant à garantir que le premier niveau de salaire, qui ne peut être inférieur au salaire vital, garantisse des conditions de vie décentes à notre personnel, et tous les centres opérationnels utilisent la même méthodologie lors de la révision des grilles salariales. Cet axe de travail de la « Rewards Review » a donné lieu à des accords sur les améliorations à apporter à la méthodologie actuelle et à la confirmation ou à l'approbation d'éléments jusqu'alors peu clairs. Les principales améliorations apportées à la méthodologie du salaire vital de MSF sont les suivantes ;
  - L'ajout d'une réserve de 5 % pour les dépenses imprévues en dehors des coûts quotidiens considérés,
  - Augmentation de la taille de la famille considérée (de 5 à 6, couvrant 75% des pays MSF)
  - Un cadre pour les exceptions sur la part des dépenses couvertes par le salaire de MSF (il y a généralement d'autres sources de revenus dans la famille principale), ciblant les pays où l'accès à l'emploi est particulièrement difficile et en particulier pour les femmes.

Le déploiement de la politique du salaire vital et de l'attractivité pour les postes de coordination basés dans le pays a commencé en avril 2024 et se poursuivra de manière itérative sur la base du cycle de révisions salariales effectuées dans chaque pays. Par conséquent, la mise en œuvre sera itérative, pays par pays. Nous encourageons le personnel des

programmes à contacter leur HRCO pour confirmer la date à laquelle la prochaine révision salariale est prévue pour le pays concerné.

D'autres axes de travail résultant de la « Rewards Review » auront un impact direct sur la rémunération et les avantages sociaux offerts au personnel basé dans les pays (personnel recruté localement).

**Q : Y aura-t-il une formule standard pour évaluer le salaire vital (« Living wage ») dans un pays où MSF a des programmes ?**

R : Le salaire vital de MSF est défini comme le salaire à temps plein nécessaire à l'achat des biens et services nécessaires pour assurer un niveau de vie sain au membre du personnel et à sa famille principale dans un environnement modeste, en tenant compte des autres sources de revenus.

En raison de la diversité des contextes et des pays dans lesquels MSF exerce ses activités, il n'existe pas d'indicateurs externes qui puissent être utilisés dans tous les lieux où MSF est présent afin de garantir la cohérence. MSF a donc développé sa propre méthodologie en matière de salaire vital et de collecte de données, qui détermine comment les données sont collectées et traitées pour arriver à ce que MSF appelle le « salaire vital calculé » pour un pays donné. Nous l'utilisons comme un indicateur critique lors des révisions salariales pour vérifier les données du marché du travail et visons à aligner le salaire de départ (niveau le plus bas) au moins sur le salaire vital dans tous les lieux d'intervention.

Il est essentiel que toutes les parties prenantes impliquées dans la phase de mise en œuvre (référénts rémunération, HRO/HRA, desks, HRCOs, etc.) continuent à collaborer étroitement pour déterminer le calendrier des révisions salariales dans chaque pays, au moins tous les deux ans. Dans les pays en proie à des "turbulences économiques", MSF réexaminera les grilles salariales plus souvent (généralement tous les ans) si nécessaire.

**Q : Pourquoi ne pouvons-nous pas payer tout le personnel en euros ou en dollars ?**

R : Dans certains contextes économiquement instables, les salaires sont actuellement fixés en "devises fortes" (par exemple le dollar américain), mais cette pratique présente des inconvénients et n'est pas appropriée ou réalisable dans de nombreux contextes, et il continuera d'en être ainsi. [Ce document de référence interne](#) fournit plus de détails à ce sujet.

**Q : Jusqu'à présent, MSF s'est positionné dans la moitié inférieure du marché. Cela va-t-il changer ?**

R : La position actuelle des salaires de MSF varie en fonction du groupe de personnel. L'un des objectifs de la « Rewards Review » est de s'assurer que MSF est un employeur à la fois attractif et équitable. Toutefois, cela ne signifie pas que nous viserons les salaires les plus élevés du marché. Nous allons également continuer à nous comparer à d'autres ONG. La « Rewards Review » introduit un standard commun de rémunération, qui définira l'approche de la fixation des rémunérations par rapport à d'autres employeurs (c'est-à-dire le marché du travail) et au coût de la vie (par le biais de ce que l'on appelle [un "salaire vital"](#) pour les postes basés dans le pays).

Pour les postes mobiles, le positionnement des salaires sera lié à une référence mondiale par le biais d'une enquête de rémunération sur les ONG internationales qui sera géré par l'unité de benchmarking de MSF.

Vous trouverez des détails supplémentaires dans les [études de cas basées sur des scénarios ici](#).

**Q : Des "mandats" seront-ils définis pour les postes de coordination, et avons-nous analysé l'impact sur l'attrait du personnel recruté localement pour ces postes ?**

R : Le personnel occupant des postes de coordination dans les programmes sera mandaté pour une durée maximale de 3 ans, renouvelable une fois pour un maximum de 6 ans. En mars 2018, le comité exécutif a approuvé les "principes des ressources humaines de MSF sur la mobilité du personnel et la diversité des équipes", qui confirment que tout poste de coordination est susceptible d'avoir une affectation temporaire. La raison d'être de l'affectation temporaire des postes de coordination, telle qu'énoncée dans les principes des ressources humaines sur la mobilité du personnel et la diversité des équipes, est la suivante : "MSF souhaite maintenir un équilibre dans la rotation du personnel pour les postes de direction afin d'assurer le dynamisme et la continuité et d'éviter la complaisance, en particulier en ce qui concerne la gestion des ressources et des personnes. Afin de conserver sa réactivité opérationnelle, il est important de limiter le temps qu'une personne peut passer au même poste. Les missions de coordination ne devraient donc pas excéder trois à six ans. Ce principe est valable pour tout employé de MSF occupant un poste de coordination". Bien que les principes aient été validés par le comité exécutif, aucune mesure concrète n'a été prise au niveau du mouvement pour les traduire en politiques concrètes afin de permettre aux OC d'établir des affectations temporaires (également connues sous le nom de mandats fixes) dans tous les contextes de programme. Fin 2023, l'IDRH a décidé que - dans le cadre de la « Rewards Review » - une politique commune sur les mandats fixes était nécessaire.

En 2024, l'IDRH a conclu un accord sur une politique commune pour les mandats fixes. Cette politique commencera à être mise en œuvre au début de l'année 2025. À l'avenir, l'achèvement de tout mandat de coordination fixe sera récompensé par une "prime d'accomplissement (de mandat)", dans le but d'accroître la stabilité de ces postes et de compenser partiellement la perte de garantie d'emploi qu'impliquent les mandats fixes.

**Q : Comment allons-nous répondre à la nécessité d'être compétitifs en matière de rémunération pour certains emplois que nous avons du mal à embaucher (informatique, etc.) ?**

R : La manière dont nous rétribuons les différentes compétences spécialisées sera partiellement abordée par la manière dont les emplois sont évalués, par le biais du cadre global de classification des emplois (GGF). MSF prévoit également d'inclure dans la politique salariale des moyens de relever les défis résiduels de recrutement spécifiques à un poste ou à un marché. Le cadre global de classification des emplois (GGF) attribue systématiquement un niveau aux emplois sur l'échelle globale afin de démontrer la valeur d'un emploi pour MSF. Les postes médicaux ont été sous-évalués au sein de MSF dans la grille de fonction IRFFG, ce qui sera pris en compte dans le cadre global de classification des emplois (GGF). Cela permet de comparer des emplois similaires dans différentes entités et - si nécessaire - à travers des mesures spécifiques traitant de la rareté des compétences dans des lieux spécifiques.

## **SUR LES PER DIEM**

**Q : Les résultats de la « Rewards Review » auront-ils un impact sur la fiscalité ?**

R : Tant qu'une révision complète de notre politique fiscale n'aura pas eu lieu, il n'y aura pas de changement. Les versements d'impôts restent une obligation personnelle (et légale) du personnel. Les per diem actuellement perçus par le personnel mobile seront remplacés par une nouvelle grille salariale mobile unique qui sera plus élevée que la grille salariale actuelle pour la majorité du personnel mobile. Les salaires seront imposés conformément à la législation du pays contractant. Étant donné que la grille de salaire mobile unique sera plus élevée pour de nombreux membres du personnel, cela peut augmenter le montant des impôts payés par un individu. MSF respecte les lois locales relatives à l'impôt sur le revenu.

**Q : Quelle analyse a été effectuée pour parvenir à la décision de remplacer les per diem ?**

R : Les per diem ont toujours été perçus comme un "insigne de privilège" qui génère des différences injustifiables au sein du personnel de MSF. Plusieurs assemblées générales ont voté en faveur de sa suppression au cours des dernières années. Bien que la décision de supprimer les per diem ait été unanime, des travaux sont en cours pour définir les

meilleurs moyens d'offrir un accès à de l'argent liquide en monnaie locale à tout le personnel mobile, quel que soit le contexte dans lequel il travaille. Les perdiem perçus par le personnel mobile seront remplacés par une nouvelle grille salariale mobile unique qui sera plus élevée que la grille existante pour la majorité du personnel mobile.

**Q : Comment le personnel mobile aura-t-il accès à l'argent liquide sans perdiem ?**

R : L'accès à l'argent liquide dans les programmes fait actuellement l'objet de discussions dans le cadre de la planification de la mise en œuvre avec les opérations. Le personnel mobile sera en mesure d'obtenir des avances dans la monnaie locale pour faciliter les coûts de la vie locale là où les systèmes bancaires peuvent être faibles. Cela implique de travailler avec les départements financiers de chaque OC pour garantir un accès suffisant à l'argent liquide dans les monnaies appropriées dans les programmes à travers le monde.

## **SUR L'EVOLUTION DES AVANTAGES SOCIAUX**

**Q : Le modèle proposé offre-t-il des avantages supplémentaires au personnel basé dans le pays occupant des postes relocalisés ?**

R : Tout en s'efforçant de tendre vers le principe du "même travail, même salaire" au même endroit, MSF reconnaît la nécessité de soutenir les personnes qui s'installent dans un autre pays et souhaite encourager la relocalisation afin de garantir la mixité des équipes dans tous les contextes, dans la mesure du possible. MSF reconnaît que la relocalisation dans un autre pays entraîne des coûts qui ne sont pas les mêmes que ceux du travail dans son propre pays. Par conséquent, tout en veillant à ce que le salaire de base soit le même pour toutes les personnes travaillant dans le même poste dans le pays, des avantages seront inclus et aideront à couvrir ces coûts.

**Q : Comment l'offre de logement est-elle identifiée pour le personnel occupant des postes mobile ou relocalisés ?**

R : Le personnel mobile passera un temps limité dans le pays d'accueil, et aura donc besoin d'un soutien logistique personnel. Cela signifie que le logement pour ce groupe continuera à être fourni et couvert entièrement par MSF. Le personnel qui déménage pour occuper un poste basé dans le pays le fait pour une période prolongée, de sorte que les frais de logement devraient être au moins partiellement couverts par leur salaire, comme pour les autres membres du personnel du pays qui occupent des postes basés dans le pays au même endroit. Dans les cas où des enjeux sécuritaires sont présents, MSF continuera à fournir le logement directement au personnel relocalisé, mais il lui sera demandé de contribuer aux frais. Un forfait d'installation aidera le personnel relocalisé à faire face aux coûts liés à la recherche d'un logement et à l'installation. Les modalités et le montant exacts de la contribution seront discutés et définis dans les mois à venir.

**Q : Quelles sont les avantages sociaux qui font l'objet d'une révision dans le cadre de la « Rewards Review » ?**

R : Les avantages sociaux inclus dans le champ d'application de la « Rewards Review » sont l'assurance-vie et l'assurance-invalidité, la couverture de soins de santé, les congés payés et, à terme, la pension de retraite. Certaines révisions seront basées sur les avantages existants accordés au personnel, moyennant quelques ajustements, tandis que d'autres seront des avantages dont tous les membres du personnel ne bénéficient pas à l'heure actuelle. Les avantages sociaux qui n'entrent pas dans le cadre de la « Rewards Review » comprennent les indemnités de repas et de transport, ainsi que d'autres avantages non monétaires telles que l'apprentissage, la formation et le développement professionnel, qui continuent de relever de la responsabilité des programmes et des entités.

**Q : Couverture de soins de santé : tous les membres du personnel bénéficieront-ils du même niveau d'assurance maladie ?**

R : Les soins de santé et la couverture de leurs coûts sont organisés très différemment, selon le contexte : ils sont parfois couverts par une assurance (globale ou locale), parfois par un remboursement, et parfois ils sont fournis directement par MSF. Dans le cadre des avantages sociaux essentiels de base, nous travaillons avec les unités de santé du personnel pour définir une couverture de base pour les soins de santé pour tout le personnel, qui guidera les changements dans chaque pays. L'objectif est d'aborder les principales différences qui existent aujourd'hui (par exemple, ce qui est fait en cas de situations liées au travail, quels services inclure, etc.) en gardant à l'esprit que nous ne pouvons pas combler toutes les différences de disponibilité, de qualité et de réalités juridiques des services de santé à travers le monde.

**Q : *Épargne retraite / pension : tous les membres du personnel bénéficieront-ils d'une pension ou d'une contribution à l'épargne-retraite ?***

R : Les avantages sociaux essentiels de base examinés dans le cadre de la « Rewards Review » comprennent l'épargne-retraite. Toutefois, sur la base des priorités et des calendriers convenus, la conception de la politique et les décisions relatives à l'épargne-retraite ou aux cotisations de retraite pour le personnel de MSF ne seront pas réexaminées avant 2026. Cela signifie que MSF a pour objectif de s'assurer que nous contribuons à la préparation de la retraite de tout le personnel. Toutefois, l'organisation de ces cotisations varie considérablement d'un pays à l'autre. L'objectif à ce stade est de s'assurer que les contributions de MSF se situent dans une fourchette minimale pour l'ensemble du personnel, soit par le biais de systèmes sociaux et/ou de plans d'épargne privés locaux ou mondiaux, en fonction du contexte.

**Q : *Qu'est-ce que l'allocation pour enfant à domicile et comment est-elle calculée depuis la suppression de la période d'indemnité ?***

R : Avec la suppression de la période d'indemnité en octobre 2023, l'allocation pour enfant à domicile (HCA) est devenue une allocation fixe, applicable à tout le personnel éligible en mobilité internationale qui bénéficie de packages de mobilité spéciaux tels que les Vocationers et les LTA. Les montants restent à leur niveau actuel. Les conditions spécifiques au centre opérationnel disparaissent, mais les conditions liées à la durée de l'affectation non accompagnée subsistent. L'indemnité pour enfant à domicile était à l'origine calculée sur la base de la période d'indemnité, mais elle devient une indemnité distincte dont les montants sont maintenus à leur niveau actuel jusqu'à ce que la grille salariale unique pour le personnel mobile et l'ensemble des mesures prévues pour le personnel mobile soient élaborées. L'allocation pour enfant à domicile est liée aux postes mobiles et n'est pas une allocation familiale générale. Par conséquent, elle ne fait pas partie du package accordé au personnel recruté localement (LHS).

## **SUR LES EMPLOIS/FONCTIONS ET LE NOUVEAU CADRE GLOBAL DE CLASSIFICATION DES EMPLOIS**

**Q : *Qu'est-ce que le cadre global de classification des emplois (« Global Grading Framework »)?***

R : Lorsque nous déterminons la valeur d'un emploi pour MSF, nous appliquons des critères. Pour pouvoir le faire de manière cohérente, il faut une compréhension commune des rôles dans l'ensemble de l'organisation. Le Global Grading Framework (GGF) est un outil basé sur la méthodologie Hay, où les emplois de MSF ont été regroupés en familles d'emplois dans lesquelles des jugements cohérents (cotations) peuvent être faits. Le cadre global de classification des emplois (GGF) fournira des niveaux équitables et cohérents pour tous les postes de l'organisation, quel que soit leur lieu d'implantation. Ces niveaux GGF deviendront le standard global pour l'organisation et seront utilisés comme base pour les grilles de fonctions dans les projets régionaux et intersectionnels, dans les entités et dans les programmes.

**Q : *Quel est le calendrier de mise en œuvre du cadre global de classification des emplois (GGF) ?***

R : La conception et la mise en œuvre du cadre global de classification des emplois sont complexes et nécessitent l'implication et l'engagement de plusieurs entités différentes, d'experts en la matière, de plateformes intersectionnelles et de groupes de travail afin de s'assurer qu'il s'aligne sur les besoins opérationnels de MSF. MSF prendra le temps nécessaire pour garantir une conception précise et une mise en œuvre cohérente.

- **Phase 1 (2021)** : Après avoir consulté les principales parties prenantes de MSF, nous avons défini les **critères de conception** d'un **outil de cotation mondial**.
- **Phase 2a (2022-2024)** : **Les familles d'emplois sont développées** avec la contribution de **directeurs, de plateformes** et de nombreux **spécialistes** dans l'ensemble de MSF.
- **Phase 2b (2024-2025)** : L'IRFFG et certaines entités pionnières cartographieront les emplois existants à l'aide du cadre global de classification des emplois afin d'affiner l'outil et de clarifier si les familles d'emplois couvrent tous les emplois comme prévu ou s'il est nécessaire de procéder à des ajustements. Cet exercice permettra également d'identifier où les postes sont classés, afin d'en analyser l'impact éventuel.
- **Phase 3 (2025-2026)** Les postes de l'IRFFG seront ajustés au cadre global de classification des emplois après une analyse complète de l'impact entre la position actuelle de l'IRFFG et la position dans le GGF. Les grilles de fonctions des entités seront mises en correspondance avec le cadre global de classification des emplois, afin d'analyser les différences et l'impact potentiel pour chaque entité. Le calendrier exact de mise en œuvre sera défini pour chaque entité et il faudra plusieurs années pour que la mise en œuvre soit complète dans toutes les entités.

**Q : Quel sera l'impact du cadre global de classification des emplois sur les grilles de fonctions existantes des entités, y compris le personnel du siège et le personnel recruté localement dans les programmes ?**

R : Lorsque toutes les fonctions de l'organisation auront été mises en correspondance avec un niveau du GGF, celui-ci déterminera le niveau de changement et d'impact. Sur la base de ces informations, chaque entité déterminera son plan et son approche de mise en œuvre.

## ENGAGEMENT ET CONSULTATION DU PERSONNEL

**Q : Comment le retour d'information du personnel est-il pris en compte ?**

R : Nous nous sommes régulièrement engagés avec le personnel depuis le début de l'année 2022, par le biais d'une série étendue de groupes de discussion, de réunions « townhall » et de présentations. Nous nous sommes également engagés avec le personnel des MSF par le biais des plateformes existantes et de groupes de travail dans toutes les entités. Plusieurs communications à l'intention du personnel ont été réalisées, notamment des présentations vidéo, des outils d'information et des mises à jour sur les projets. Les OC et les sections consultent le personnel par le biais des mécanismes de représentation du personnel et des associations déjà établis. Veuillez contacter [rewardsreview@mail.msf.org](mailto:rewardsreview@mail.msf.org) pour tout commentaire ou question.

**Q : Comment le retour d'information des groupes de discussion est-il utilisé ?**

R : Les discussions de groupe menées en 2022 et au début de 2023 ont permis à l'équipe chargée de la « Rewards Review » de recueillir davantage d'informations sur ce sujet complexe. Elles ont aidé l'équipe à recueillir des connaissances approfondies et des commentaires sur des questions basées sur différents contextes de personnel. Bien qu'il s'agisse de groupes plus restreints, il y a eu plus de 70 discussions de groupe au cours de l'année écoulée, ce qui a permis de s'assurer que le personnel de MSF est représenté en recueillant des commentaires approfondis qui n'auraient pas été possibles avec d'autres approches telles que les enquêtes. Les groupes de discussion ont joué un rôle essentiel dans la vérification des hypothèses et le test de certaines des propositions élaborées. Les résultats permettront de déterminer si les propositions sont maintenues en l'état ou si elles doivent être modifiées. Nous avons

l'intention d'utiliser les résultats pour informer les produits livrables du projet dans la mesure du possible. Les participants auront la possibilité de valider leur contribution.

Des milliers de personnes dans l'ensemble de l'organisation soutiennent et contribuent à la planification, à la conception et au développement des différents axes de travail de la « Rewards Review ». Cela inclut notamment l'engagement et des contributions de plateformes intersectionnelles, d'experts en la matière, de leaders, de groupes de travail et d'autres équipes issues de multiples entités et fonctions. Les résultats de la « Rewards Review » sont le fruit direct du retour d'information et des contributions du personnel de MSF.

**FIN**