

PRINCIPES DES RESSOURCES HUMAINES DE MSF

SUR LA MOBILITÉ DU PERSONNEL ET LA DIVERSITÉ DES ÉQUIPES

Approuvé par le Comité exécutif restreint en mars 2018

MSF considère l'ensemble de ses employés comme sa « **capacité globale de ressources humaines** »¹. Collectivement, ils fournissent une assistance médicale et humanitaire de qualité aux populations en détresse, rendent témoignage et expriment une solidarité internationale quant à leur sort. Ceci est réalisé en combinant du personnel international et du personnel national qui travaillent côte à côte pour soulager les souffrances.

Conformément à ses principes et à ses valeurs, et à travers ses mécanismes associatifs et exécutifs, MSF vise la participation, l'inclusion et l'égalité dans la prise de décision et des possibilités d'emploi équitables pour tout le personnel. À cette fin et pour optimiser les contributions RH aux exigences opérationnelles de demain, la mobilité du personnel et la diversité des équipes ont été identifiées comme des priorités institutionnelles stratégiques et l'épine dorsale des principes décrits ci-dessous.

Chaque centre opérationnel doit s'assurer que ces principes font partie de ses pratiques de gestion des ressources humaines, sauf dans le cas où ces principes généreraient des risques de sécurité, ou encore des risques institutionnels ou opérationnels pouvant mettre en danger les employés MSF et/ou empêcher MSF de mener ses opérations adéquatement dans un pays.

Les principes RH sur la mobilité du personnel et la diversité des équipes sont les suivants :

a. MSF considère la présence d'équipes mixtes de personnel international et national comme un élément essentiel pour gérer des opérations efficaces et efficientes

Les équipes mixtes sont considérées comme des atouts essentiels pour assurer l'impartialité, la réactivité et l'adaptabilité de nos opérations médicales et de nos activités de plaidoyer. Pour ce faire, MSF favorise la mobilité des employés et assure une diversité dans les nationalités et la composition de ses équipes. Dans une mission où le personnel national assume des responsabilités de gestion, la diminution du nombre d'employés internationaux au niveau supérieur peut être compensée en assignant des employés internationaux à des postes de responsabilité moindre.

Les équipes mixtes sont d'une grande importance dans les missions à forte insécurité ou à grande complexité opérationnelle/politique. Dans beaucoup de ces cas, la provenance de l'extérieur du pays d'intervention est un prérequis pour les postes de coordination.

¹ « Nous cherchons à développer et à optimiser notre capacité RH et nos ressources au niveau mondial afin de tirer parti des forces et d'affronter les défis, tout en favorisant la diversité et en assurant que MSF est un employeur responsable pour l'ensemble de son personnel. Nous supprimerons les barrières inutiles entre les catégories d'employés, créerons une libre circulation des ressources humaines, accroîtrons le partage et la transférabilité de notre personnel, et mobiliserons toutes leurs capacités au profit de l'organisation et de ceux que nous cherchons à aider ». Extrait de la Vision internationale en matière de ressources humaines, endossée par la plateforme des Directeurs généraux en 2009

La mobilité des employés fait référence à tous les mouvements géographiques de personnel au sein de l'organisation, que ce soit pour des raisons opérationnelles (mobilité de déploiement) ou pour le développement de compétences individuelles (mobilité professionnelle).

b. Tous les postes au sein de MSF sont accessibles à tout le personnel en fonction de leur expérience professionnelle et de leurs compétences, ainsi que des considérations opérationnelles

Dans les limites de ce que la neutralité, l'indépendance et l'impartialité, réelles ou perçues, permettront dans un contexte donné, les compétences, l'expérience professionnelle et l'engagement envers l'organisation sont les principaux critères de nomination des employés à un poste. Les compétences et le niveau d'expérience requis sont définis au niveau de la section. Tout salarié répondant aux critères a le droit d'être sélectionné pour n'importe quel poste, sans considération de statut (contrat national, contrat d'expatrié, contrat avec le siège), de nationalité ou de sexe, à moins que cela ne soit justifié par des préoccupations opérationnelles, institutionnelles ou relatives à la sécurité.

c. L'exposition internationale est un atout reconnu dans un poste de coordination

Les critères de sélection pour les postes de coordination devraient donner la priorité aux employés ayant déjà une expérience MSF² en dehors de leur pays de résidence. Ainsi, MSF renforce son principe selon lequel la mobilité des employés est un élément clé pour préserver sa capacité opérationnelle, son impartialité et son identité internationale de secours d'urgence. Pour maintenir la qualité et l'efficacité des opérations de MSF, il est crucial d'avoir des coordonnateurs qui ont travaillé en dehors de leur pays d'origine.

d. Le statut administratif ne définit pas de hiérarchie dans l'organisation

Dans une organisation qui favorise la mobilité du personnel, il est essentiel de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de postes de premier échelon où le niveau de responsabilité requis n'est pas trop élevé. Il est crucial de promouvoir la supervision d'un employé international peu expérimenté par un membre du personnel national plus expérimenté. MSF va donc favoriser le développement des employés nationaux dans des postes de direction supervisant les employés internationaux.

Comme MSF met l'accent sur le témoignage et l'action médicale et humanitaire directe, il est également important que le personnel international reste en contact direct avec les bénéficiaires et n'occupe pas seulement des postes de direction. Il est tout aussi important pour les employés nationaux ayant une expérience significative et des connaissances contextuelles de MSF d'occuper des postes décisionnels.

e. Tout poste de coordination est assujéti à une affectation temporaire

MSF veut maintenir un équilibre dans la rotation du personnel occupant des postes de direction pour assurer le dynamisme et la continuité, et éviter la complaisance, en particulier en ce qui a trait à la gestion des ressources et des personnes. Afin de maintenir sa réactivité opérationnelle, il est important de limiter le temps qu'une personne peut passer dans le même poste. Les postes de

² L'expérience internationale peut être acquise à la fois par l'expatriation ou le détachement (mobilité)

coordination ne devraient donc pas durer plus de trois à six ans. Ce principe est valable pour tout employé de MSF occupant un poste de coordination.

f. MSF considère l'expérience professionnelle au sein de l'organisation comme un atout qui devrait être reconnu dans le processus de recrutement international

MSF promeut l'application des employés nationaux au statut de travailleur expatrié si cela répond à un choix personnel. MSF reconnaît l'importance de l'expérience des collègues nationaux et, de ce fait, favorise un processus de recrutement adapté aux postes internationaux, aligné sur les processus de recrutement internationaux standard appliqués dans l'ensemble des sections MSF. L'accès à l'expérience de mobilité internationale est également un moyen de croître au sein de l'organisation, mais pas le seul, et répond au besoin de mobilité. MSF mettra en place des mesures qui garantiront que les critères de recrutement du personnel national sont identiques à ceux des candidats non MSF qui postulent à des postes internationaux (par exemple, en termes de critères linguistiques, de délais dans le traitement des candidatures, etc.).

g. Accès inclusif à des possibilités d'apprentissage novatrices, opportunes et simplifiées pour tout le personnel

MSF veille à ce que les possibilités d'apprentissage soient accessibles à tous les employés en fonction de leurs compétences, de leur engagement et de leurs besoins plutôt que de leur statut, à condition qu'elles correspondent aux besoins de l'organisation.

Ces principes ont été définis par la plateforme RH terrain de concert avec les Directeurs internationaux des ressources humaines, en considération de la motion de l'AGI 2014-2015 et de l'évaluation de 2014 sur les progrès réalisés depuis La Mancha. (La motion de l'AGI 2014-2015 se concentre sur l'expatriation du personnel national et sur leur accession à des postes de direction. Ces motions font écho à l'évaluation des progrès réalisés depuis La Mancha par la plateforme RH terrain en 2014).

(Auteur : Alexandre Roux - Collaborateurs : Sébastien Roy, Stefano Manfredi, Muriel Cornelis, Sophie Le Canu, Jérôme Oberreit)

Approuvé par le Comité exécutif restreint en mars 2018