

# Mise à jour de la Rewards Review

Webinaire à destination du personnel mobile de MSF

# Introduction

---



## Présentateurs

### Informations

- ✓ Merci d'utiliser la section Q&A et les votes (afin d'identifier les questions les plus populaires)
- ✓ Les micros et vidéos seront allumés pour la séance de questions-réponses
- ✓ La session sera enregistrée

# Objectifs du webinaire

---

Vous donner une mise à jour sur les changements apportés à notre politique globale de rémunération et avantages sociaux (« global rewards ») qui ont été mis en place jusqu'à présent et vous donner un aperçu des changements à venir cette année.

**Nous ne fournirons pas de détails concernant l'impact de ces changements sur les situations individuelles. Votre section contractante vous fournira des informations plus détaillées et précises sur ce que ces changements signifient pour vous.**

Cette session présente les évolutions des politiques de rémunération développées à l'échelle du mouvement dans le cadre du projet Rewards Review. En cours de finalisation, elles définissent un cadre commun, dont la mise en œuvre au sein de chaque pays ou entité employeur sera soumise aux consultations et adaptations nécessaires, conformément aux exigences légales applicables dans chaque pays.

# À quoi s'attendre aujourd'hui

---

- Rappel des raisons pour lesquelles nous procédons à ces changements
- Ce qui a déjà changé
- Changements à venir en 2026
  - Grille de salaire mobile
  - Rémunération individuelle
  - Suppression du per diem
  - GGF et grille des fonctions de programme
  - Mesures de transition et protection des salaires à long terme
- Ce qui ne change pas
- Se préparer à accompagner le changement
- Questions

# Rappel – Pourquoi MSF a décidé de revoir sa politique de rémunération



Il existait des différences de rémunération et d'avantages non justifiables entre les membres du personnel, car les politiques, pratiques et gouvernance étaient conçues séparément selon les groupes de personnel et les entités.

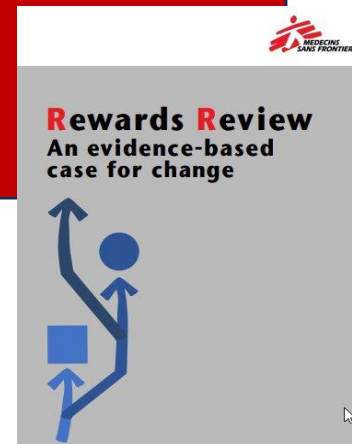
Il n'y avait pas d'approche cohérente pour évaluer les postes : des fonctions similaires dans des contextes identiques étaient évaluées différemment selon les entités.

Ces différences freinaient les nouveaux modèles organisationnels et opérationnels nécessaires pour atteindre les ambitions stratégiques de MSF.

Elles généraient frustration, inégalités et sentiment d'injustice.

Les évolutions externes (pratiques salariales du marché, droit du travail

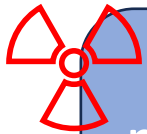
Ces problématiques ont un impact négatif sur l'action médico-humanitaire de MSF (rotation élevée, postes vacants, difficultés de recrutement).



# Pourquoi changeons-nous la façon dont nous rémunérons le personnel ?



Les perceptions persistantes d'iniquité et d'injustice représentent **un risque réputationnel, financier et RH**, susceptible d'avoir des impacts à long terme sur le recrutement, la collecte de fonds et la capacité de MSF à répondre à ses besoins opérationnels



Les difficultés à **attirer et à fidéliser le personnel** entraînent un **taux de rotation élevé et des manques d'effectifs** qui ont un impact négatif sur les opérations.



Des pratiques de rémunération **incohérentes et inéquitables** freineront le **développement des nouveaux ODs, des hubs et la collaboration entre entités**

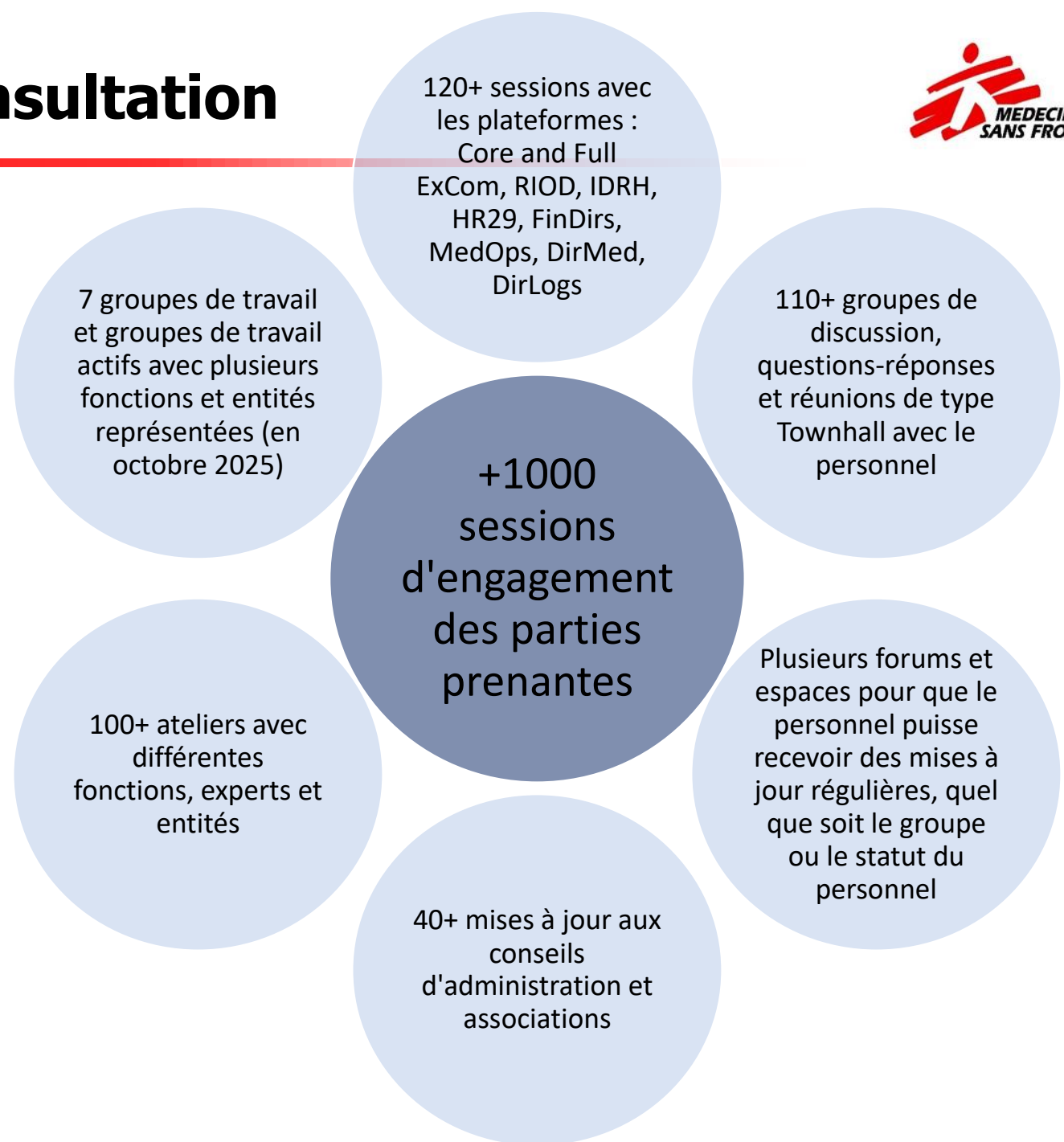


**L'instabilité mondiale accrue exacerbe ces défis**, car l'augmentation des besoins opérationnels (due à la diminution du nombre d'acteurs humanitaires et à l'ampleur croissante des besoins) renforce encore la nécessité pour MSF de disposer d'une main-d'œuvre nombreuse, flexible et expérimentée. **Pour répondre efficacement, nous devons veiller à ce que les pratiques de rémunération de MSF soutiennent et facilitent cet objectif.**

# Rappel : Engagement et consultation



Beaucoup d'entre vous ont contribué de diverses façons et dans plusieurs rôles.



**Ce qui a déjà changé**

# Ce qui a changé jusqu'à présent



## Avantages pour le personnel

Le personnel mobile reçoit un salaire complet dès le début de leur travail chez MSF.

Le personnel basé dans le pays bénéficie de révisions salariales régulières, afin que leur rémunération ne devienne pas moins compétitive.

Tout le personnel perçoit une rémunération permettant de couvrir les frais de vie quotidiens dans leur pays.

Les coordinateurs.rices basés dans le pays bénéficient d'un salaire plus compétitif, plus proche de celui de leurs collègues du personnel mobile.

## Avantages pour MSF

Attirer et retenir le personnel mobile soutient la stabilité opérationnelle.

Rester pertinent sur les marchés du travail locaux avec des salaires vitaux améliorés permet de maintenir MSF compétitif et d'améliorer la rétention.

Garantir un salaire vital veille à ce que nous soyons un employeur éthique et juste.

Être plus compétitif dans ces postes de direction permet à MSF d'attirer et de retenir le personnel ayant les compétences adéquates, réduisant ainsi les écarts et le turnover qui diminuent la qualité et la capacité

**Suppression de la période d'indemnité** pour le personnel mobile

**Cycles de révision salariale de deux ans** pour les pays du programme

**Politique d'amélioration du salaire vital (« living wage »)** pour le personnel basé dans le pays

**Attractivité pour les postes de coordination** dans les programmes

# Ce qui a changé jusqu'à présent



## Avantages pour le personnel

Le personnel aura plus d'opportunités de mobilité dans les postes de coordination.

Un niveau minimum constant et cohérent de congés payés soutient le personnel en favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le personnel basé dans les pays des programmes bénéficiera d'heures de travail contractuelles plus équitables, ce qui améliorera l'équité salariale et l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Tout le personnel du programme bénéficie désormais d'une couverture équitable en cas de décès.

## Avantages pour MSF

Maintenir un turnover du personnel aux postes de direction équilibré garantit du dynamisme.

Cela aide à garantir que MSF soit un employeur éthique qui traite le personnel de manière cohérente, permettant un équilibre sain entre vie et vie professionnelle et améliorant le bien-être et la motivation du personnel.

MSF n'exige pas que le personnel travaille des heures excessivement longues et soutient le bien-être et la motivation du personnel.

MSF est un employeur éthique avec des dispositions justes et cohérentes pour les familles des employés décédés.

**Mandats pour la coordination basée sur les pays**

**Congés payés**

**Plafonner les heures de travail contractuelles hebdomadaires à 48h**

**Disposition en cas de décès**

# Ce qui a changé jusqu'à présent



## Avantages pour le personnel

Le personnel est rémunéré selon des principes et des directives cohérents, ce qui signifie qu'il sera rémunéré plus équitablement, quel que soit le groupe de personnel.

Le personnel comprend les avantages et services que MSF cherche à couvrir en termes de soins de santé, ainsi que la manière dont ceux-ci sont proposés dans les différents contextes où le personnel MSF travaille.

Le personnel comprend que MSF applique une approche cohérente pour déterminer la rémunération, fondée sur les besoins plutôt que sur le statut, et favorisant l'équité.

## Avantages pour MSF

Soutient l'alignement des politiques de rémunération de toutes les entités, en particulier lorsque des programmes et entités existent dans le même pays.

MSF a un plan clair pour guider quels soins de santé couvrir et comment les fournir dans les différents contextes où le personnel MSF travaille.

Approche plus cohérente pour déterminer les la rémunération et avantages sociaux en fonction des besoins du poste plutôt que des personnes et d'où proviennent les employés :

- Personnel mobile pour les postes impliquant de travailler en dehors de son lieu de résidence
- Personnel basé dans un pays pour les postes impliquant un travail là où l'on est recruté, dans un programme ou une entité

**Cadre de la politique globale de rémunération**

**Plan de couverture soins de santé**

**Nouvelle approche des groupes de personnel**

# Changements à venir en 2026

# Changements à venir en 2026 et au-delà

## Mobile Staff Rewards Policy

Nouvelle grille de  
salaire mobile

Suppression du per  
diem

Modifications  
apportées à la  
rémunération  
individuelle

Grille des fonctions de  
programme  
(remplaçant IRFFG)

Personnel basé dans  
les pays de programme  
et personnel mobile

## Grille des fonctions de programme

## Grille de salaire mobile

## Rémunération individuelle

Exemples	Niveau GGF	Niveau de salaire	Rémunération individuelle												
			Entry salary	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9	Step 10		
Head of programmes (Former HoM)	20	8	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Medical Coordinator	19	7	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Logistics Coordinator Project Coordinator	18	6	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Project Medical Coordinator (former PMR)	17	5	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Learning & development manager	16	4	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
IT manager	15	3	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Psychologist	14	2	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	10 to 13	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

**1** Chaque fonction occupée par le personnel mobile a un niveau GGF défini.

**2** Le niveau GGF correspond à un niveau de salaire dans la grille de salaire mobile.

**3**

- La fourchette salariale totale est de 20 % par niveau de salaire (salaire de départ + 10 steps de 2 % par an).
- Le classement dans le step approprié est basé sur la rémunération individuelle.
- Deux types d'expérience sont reconnus et combinés : « l'expérience MSF » et « l'expérience externe pertinente » (évaluée pour un poste de niveau GGF 15+).

## Grille des fonctions de programme

## Grille de salaire mobile

## Rémunération individuelle

Exemples	Niveau GGF	Niveau de salaire	Rémunération individuelle												
			Salaire de base	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6	Étape 7	Étape 8	Étape 9	Step 10		
Chef des programmes (HoM)	20	8	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Coordonnateur médical	19	7	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Coordonnateur logistique Coordonnateur de projet	18	6	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Coordonnateur médical de projet (ancien PMR)	17	5	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Gestionnaire de l'apprentissage et du développement	16	4	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Gestionnaire TI	15	3	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Psychologue	14	2	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	10 à 13	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

+2%

+10%

+20%

**1** Chaque fonction occupée par le personnel mobile a un niveau GGF défini

**2** Le niveau GGF correspond à un niveau de salaire dans la grille de salaire mobile

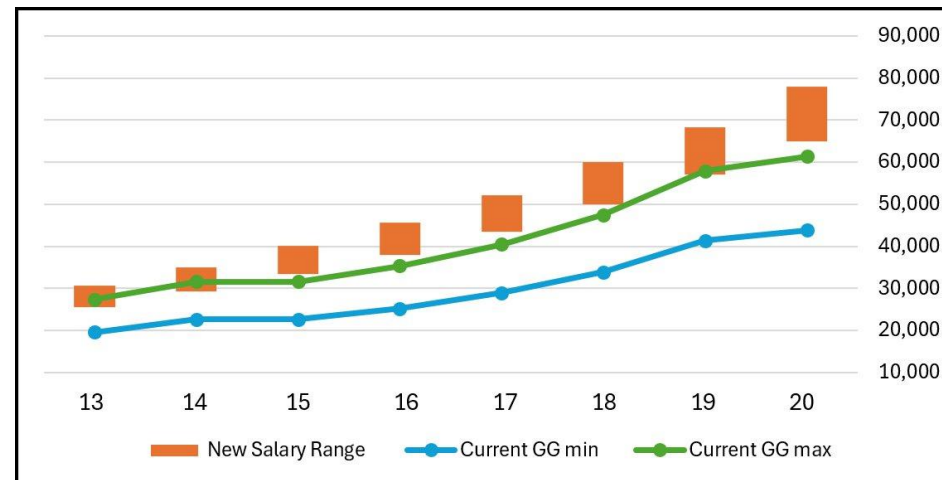
**3** La fourchette salariale totale est de 20 % par niveau de salaire (salaire de départ + 10 steps de 2 % par an).  
Le classement dans le step approprié est basé sur la rémunération individuelle. Deux types d'expérience sont reconnus et combinés : « l'expérience MSF » et « l'expérience externe pertinente » (évaluée pour un poste de niveau GGF 15+).

# Grille de salaire mobile

Nouvelle grille de salaire mobile

## Rappel des principaux changements

- **89 % du personnel mobile verront une augmentation de leur ensemble de rémunération brut.**
- Les salaires ont été comparés au marché afin d'être significativement plus compétitifs que ceux des autres INGOs européennes.
- **Suppression des « top-ups »** : pas de différences liées au pays de domicile
- Progression salariale améliorée pour le personnel accédant à un poste supérieur.
- **Même montant HCA pour tous** : suivant la logique de la grille unique, l'ancien HCA de la grille globale devient la norme pour l'ensemble du personnel



## Fourchette salariale

Niveau de salaire	Salaire d'entrée (en euros)	Salaire d'entrée +20% (fourchette salariale maximale)
<b>8</b>	65000	78000
<b>7</b>	57000	68400
<b>6</b>	50000	60000
<b>5</b>	43500	52200
<b>4</b>	38000	45600
<b>3</b>	33500	40200
<b>2</b>	29250	35100
<b>1</b>	25500	30600

Les valeurs en euros ont été converties et partagées avec les sections contractantes

# Détermination de la rémunération individuelle

Modifications  
apportées à la  
rémunération  
individuelle

## Pourquoi changer?

- Simplifier
- Aligner les pratiques entre les groupes du personnel
- Soutenir la mobilité à travers MSF
- Reconnaître tous les types d'expériences professionnelles MSF
- Reconnaître l'expérience externe plus largement

## Le positionnement dans les steps de la grille se fera grâce à :

Temps  
travaillé à  
MSF

- Toute expérience avec MSF sera désormais comptée. Cela inclura les expériences « HQ ».
- Le personnel mobile ayant au moins 10 ans d'expérience au sein de MSF sera positionné au step 10.
- Reconnu **pour tous les niveaux de fonction.**

Expérience  
externe  
pertinente

- **Expérience professionnelle acquise en dehors de MSF** qui est liée aux exigences et responsabilités du poste.
- Reconnu pour **le personnel occupant des fonctions de niveau GGF 15 et supérieur**, plafonné à 5 steps pour préserver la progression interne.

\*12 mois = 1 step dans la fourchette salariale de la grille de salaire mobile.

Ces  
changements  
seront mis en  
œuvre pour le  
personnel  
mobile au 1er  
octobre.

MSF explore des  
plans de mise en  
œuvre pour le  
personnel basé  
dans les pays de  
programme

# Détermination de la rémunération individuelle

## IRP2

PASSAGE À

## Mobile Staff Rewards Policy Rémunération individuelle

MSF  
Programme  
Expérience



Pour calculer le bonus de fidélité (« loyalty »).  
20% (2 % du salaire d'entrée par an)

« Scaling » de l'expérience dans le même poste



Définir le « spot rate » dans la grille (entry, mid, upper)

Temps travaillé à MSF



Expérience externe pertinente



Pour définir le step dans la fourchette salariale de la grille de salaire mobile

Fourchette salariale : total 20 % par niveau.  
(salaire d'entrée + 10 steps de 2 % par an)

# Mesures de transition et protection des salaires à long terme



*Au moins 89 % du personnel mobile n'auront pas besoin de mesures de transition ni de protection salariale, car la valeur totale de leur ensemble de rémunération brut sera supérieure à celle dont ils bénéficient actuellement*

## **Pour le personnel mobile en affectation au 1er octobre : mesures de transition sur l'ensemble de rémunération**

**Cela ne concerne qu'environ 11% du personnel mobile (Équivalent Temps Plein) :**

- 4% qui auraient un salaire plus bas avec la nouvelle grille de salaire mobile
- + 7% qui auraient un salaire plus élevé mais une perte de leur ensemble de rémunération brut, en tenant compte du retrait du per diem et du changement du montant HCA
- La perte de l'ensemble de rémunération brut sera compensée pour toutes les affectations commençant avant le 1<sup>er</sup> octobre
- La compensation sera versée avec le salaire dans la section contractante pour le reste de l'affectation
- Après le 1er octobre, les prolongations de contrats préexistants sur des conditions « anciennes » seront limitées

## **Pour le personnel mobile qui commence des affectations après le 1er octobre 2026 : protection salariale à long terme**

- Cela ne concerne qu'environ 4% du personnel mobile (c'est-à-dire que 96% auront un salaire plus élevé)
- Le dernier salaire IRP2 (dans le même poste) est protégé
- Sous condition que la pause entre deux affectations soit de 12 mois maximum

# Suppression du Per Diem et introduction des avances sur salaires

Suppression du per diem

## Pourquoi MSF a-t-elle décidé de supprimer Per Diem

- Perçu comme un « badge de privilège » qui entraîne des différences de traitement injustifiables entre les membres du personnel.
- Objectif initial flou, étant donné qu'il est versé à du personnel vivant et travaillant dans un lieu fixe avec un logement déjà pris en charge.
- Une pratique de plus en plus dépassée parmi les autres ONG internationales.
- Génère des risques fiscaux et juridiques dans de nombreux pays, car il n'est pas déclaré comme il devrait l'être.

## Rappel des principaux changements

- Augmentation significative de l'ensemble de rémunération pour la grande majorité du personnel mobile avec la nouvelle grille de salaire mobile.
- Une compensation sera versée aux employés en affectation au 1<sup>er</sup> Octobre qui subiraient une baisse de leur ensemble de rémunération.
- **Des avances sur salaire** seront disponibles dans les lieux éligibles où l'accès à l'argent liquide est insuffisant. Ce processus d'avance sur salaire amélioré et harmonisé à l'échelle globale sera simple, traçable et déclarable pour toutes les parties concernées.



# Grille des fonctions de programme

## COMMENT LE GGF, LA GRILLE DES FONCTIONS DE PROGRAMME ET LA GRILLE DE SALAIRE MOBILE SONT CONNECTÉS

La **grille des fonctions de programme (« PFG »)** détermine les niveaux d'emplois de programme en utilisant le GGF. **La grille des fonctions de programme remplace l'IRFFG.**

### Rappel des principaux changements

- La classification de beaucoup de postes évolue en fonction des niveaux GGF (mais ces changements n'ont pas automatiquement d'incidence sur le salaire).
- Certains intitulés de poste changent afin de refléter un langage plus inclusif.
- Le système de numérotation des niveaux est différent de celui de l'IRFFG.

La grille des fonctions de programme **sera mise en œuvre pour le personnel mobile en octobre** avec la grille de salaire mobile.

Pour le **personnel basé dans les pays de programme**, MSF explore les plans de mise en œuvre pays par pays de 2026 à 2030.

Le GGF est un outil d'évaluation utilisant une méthodologie cohérente pour déterminer les niveaux des fonctions basé sur le contenu du poste.

Les emplois standardisés et les descriptions de postes utilisés dans les programmes, actuellement utilisés dans l'IRFFG, ont été évalués à l'aide du GGF

Cela a abouti à la grille des fonctions de programme, qui montre le niveau de chaque fonction et la manière dont elles sont liées entre elles. **Celle-ci remplacera l'IRFFG.**

La grille de salaire mobile a été élaborée sur la base de la grille des fonctions de programme. Un exercice similaire sera réalisé pour chaque pays.



# Ce qui ne change pas pour le personnel mobile



## CONTRATS

Le personnel mobile continuera d'être sous contrat avec leur Section Contractante ou l'ICO

## SPECIAL PACKAGES

(Vocationers, LTAs, MALTAs)

Tout le personnel que nous considérons actuellement comme mobile internationalement sera sur des packages mobile (**pas de « RELOCATED »**)

Eligibilité à la Home Child Allowance (**HCA**)

## COUVERTURE MÉDICALE et ASSURANCE

pour le personnel mobile et les personnes à charge accompagnantes

**LOGEMENT** pour le personnel mobile pendant les affectations

# Personnel mobile – prochaines étapes

# Personnel mobile – prochaines étapes



## Engagement et soutien au changement

- La section contractante communiquera au personnel mobile les informations concernant leur impact individuel.
- Veuillez éviter la désinformation. Utilisez les outils et l'information disponibles sur les sites pour vous assurer de lire l'information la plus à jour. Cela évitera aussi toute confusion ou anxiété inutile.

## GGF et Grille des fonctions de programme

- Le personnel mobile recevra des informations sur son niveau dans la Grille des Fonctions de Programme ainsi que sur son titre de poste révisé (si applicable) en même temps que les informations relatives aux salaires individuels, **à partir de la mi-juin.**

# Personnel mobile – prochaines étapes



## Modification de la rémunération pour chaque employé mobile

- À partir de la mi-juin, les entités communiqueront les salaires individuels et changement applicables au personnel mobile qui seront en affectation en octobre 2026. Veuillez noter que certaines entités pourraient avoir besoin de plus de temps et informeront les personnes concernées ultérieurement.
- À ce moment-là, le personnel sera également informé si les mesures de transition sur l'ensemble de rémunération ou une protection salariale s'appliquent.

# Des questions?

---



Pour obtenir des informations plus détaillées, contactez l'équipe locale de mise en oeuvre de votre entité.