Évaluation de la mise en œuvre
Lignes directrices

Grille de Référence Internationale des Fonctions Terrain (IRFFG)

2020

	Document créé / révisé par :	Date de révision :	Approuvé par :	Date d'approbation :	Distribution :
Création	Monica Folch, Amanda Cunningham		IDRH	Juillet 2012	CoRH, CdM
Revue	IRFFGCo	2017 (PROJET)			
Revue	Plateforme technique RH	Septembre 2020	HTRP	Octobre 2020	

Table des matières

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES 3

1.1. Grille de fonctions 3

1.2. Principes généraux de l'IRFFG 3

2. IMPLEMENTATION DE L'IRFFG 4

2.1. Rôles et responsabilités 4

2.2. Scénarios d'implémentation sur le terrain 5

2.4. Effectuer une analyse de risque préliminaire 7

2.4.1. Détail de l'article : Comparez votre grille de fonction avec l'IRFFG 7

2.4.2. Tableau typologique pour la gestion des fonctions ne correspondant pas à la norme IRFFG 9

2.4.3. Détail de l'article : Points rapides sur d'autres points à évaluer 15

2.5. Définir un plan d'action 15

ANNEXE 1. LIGNE DIRECTRICE SUR L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES RISQUES 16

ANNEXE 2. AUTRES DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT SUR IRFFG.MSF.ORG 20

ANNEXE 3. AUTRES DOCUMENTS SUGGÉRÉS PAR VOTRE OC 21

ACRONYMES

CMT	Équipe de gestion de la coordination	IRFFG	Grille de Référence Internationale des Fonctions Terrain
FG	Grille de fonctions	IRFFGCo	Coordinateur intersection de l'IRFFG
HRO/A	Responsable/conseiller en ressources humaines de la cellule	JD	Description du poste
HQ	Siège social	JP	Profil de poste
HRTP	Plateforme technique RH	OC	Centre opérationnel
IDRH	Plate-forme des directeurs des ressources humaines	TCO	Propriétaires de contenu technique

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Ce document a été développé pour soutenir l'implémentation de la grille de référence internationale des fonctions terrain (IRFFG) et s'adresse particulièrement aux Coordinateurs RH.

Si votre mission est déjà sur l'IRFFG, pour la maintenance de votre grille de fonctions, veuillez vous référer aux "Directives de maintenance de l'IRFFG".

1.1. Grille de fonctions

La Grille de Référence Internationale des Fonctions Terrain est le résultat d'un système professionnel d'évaluation des postes utilisé pour classifier toutes les fonctions de terrain de MSF. En utilisant un ensemble commun de critères de pondération sans distinction entre les fonctions occupées par le personnel international ou national, nous évaluons tous les postes afin d'établir une hiérarchie crédible et cohérente entre eux, afin de différencier les contributions internes et d'assurer une gestion du personnel équitable, cohérente et transparente.

Pierre angulaire de la plupart des processus RH, la grille de fonctions sert à définir les plans de carrière, à planifier leur évolution et continuité, à concevoir le travail et l'organisation, à soutenir la structure salariale et à différencier les contributions internes. Il s'agit là d'éléments clés pour optimiser la capacité de notre personnel, élément stratégique pour améliorer la qualité de nos opérations.

1.2. Principes généraux de l'IRFFG

- **Alignement progressif :** toutes les grilles de fonctions existantes de MSF sur le terrain devront s'aligner sur l'IRFFG.
- **Globale :** l'IRFFG vise à inclure toutes les fonctions sur le terrain sans tenir compte de l'employé qui occupe chaque poste.
- **Basé sur des responsabilités génériques :** l'IRFFG s'appuie sur les responsabilités et les exigences de chaque fonction
- **Cohérent : t**outes les fonctions sont notées à l'aide des mêmes critères de pondération approuvés par les cinq sections opérationnelles. Ces critères sont : Connaissances, Résolution de Problèmes et Responsabilité. Ils sont basés sur la méthodologie confirmée du groupe HAY (consultants internationaux en management).
- **Adaptable :** l'IRFFG est un outil visant à améliorer la qualité de nos opérations et doit être adaptable à nos besoins sur le terrain.
- **Non directement lié à la rémunération :** la grille de fonctions ne doit pas être confondue avec la grille salariale, bien qu'elles soient clairement liées. Les niveaux de la grille de fonctions ne doivent pas être utilisés pour augmenter ou diminuer les salaires.

2. IMPLEMENTATION DE L'IRFFG

Ces lignes directrices se concentrent sur l'implémentation de l'IRFFG sur le terrain pour le personnel national, avec un accent particulier sur l'évaluation et l'analyse initiales.

Si votre mission se trouve déjà sur l'IRFFG, il existe des documents distincts concernant la mise à jour et la maintenance.

2.1. Rôles et responsabilités



Responsabilités intersectionnelles

Coordinateur intersection de l'IRFFG
Travaille en étroite collaboration avec l'IDRH, les Plateformes RH et les Plateformes Internationales des Départements de Support, ainsi qu'avec la Plateforme Technique RH.

- Responsable de la gestion centralisée et du développement du système d'évaluation des fonctions de MSF (y compris les politiques et procédures)
- Responsable du contenu technique de l'IRFFG, y compris la création et la notation des fonctions
- Assure le respect des procédures internationales
- Tient à jour la base de données et les profils standards centralisés
- Soutient la correcte mise en œuvre technique de l'IRFFG

Plateforme technique RH
Travaille en étroite collaboration avec le coordinateur de l'IRFFG

- Responsable du contenu technique de l'IRFFG, y compris la création et la notation des fonctions
- Supervise la correcte mise en œuvre technique de l'IRFFG
- Élabore les politiques et procédures internationales

IDRH

- Fournit une vision internationale sur l'IRFFG et le cadre de mise en œuvre
- En tant que propriétaire de l'IRFFG, assurer la gestion centralisée

Plateforme RH sur le terrain

- Responsable de la stratégie de mise en œuvre de l'IRFFG
- Suivi des adaptations et des écarts par rapport à la grille standard

Responsables du contenu technique (Référents/conseillers techniques au siège, groupes de travail intersectionnels)

- Responsable de la validation du contenu technique des profils de poste (JP)

Plateformes des directeurs

- Fournissent la validation finale des fonctions supérieures (niveau 9 et plus) qui ont un impact sur la structure de gestion sur le terrain dans leur domaine.

Responsabilités à votre siège

Référent technique RH

- Supervise la mise en œuvre de l'IRFFG au sein du CO et fournir un soutien technique
- Evaluation des nouvelles fonctions dans les OCs
- Présenter les nouvelles fonctions de ses missions au sein de l'OC à la plateforme technique des RH et au coordinateur de l'IRFFG pour validation

- Veille à ce que les informations sur les pays de mission prioritaires où l'IRFFG doit être mis en œuvre soient partagées avec les autres OCs, au moins une fois par an.

Étant donné que les rôles et les responsabilités au niveau du siège diffèrent d'une section à l'autre, il appartiendra à chaque section de décider qui est responsable de :

- donner la validation finale des décisions d'exécution
- soutenir le terrain pendant l'implémentation

Responsabilités dans votre mission

CoRH

- Analyse des risques (adéquation des fonctions, analyse juridique, etc.) et préparation de la mise en œuvre de l'IRFFG
- Mettre en œuvre l'IRFFG (ou gérer sa mise en œuvre) dans la Mission, y compris l'administration et la communication, en suivant les instructions et le soutien du QG, les étapes qui seront développées dans le chapitre suivant et le credo "Appliquer ou expliquer".
- Adhérer aux directives de l'IRFFG en matière de mission
- Appliquer les fonctions standard de l'OC dans la mission
- Veiller à ce que les décisions conjointes soient basées sur le modèle standard de l'IRFFG
- Identifier de nouvelles fonctions potentielles qui ne sont pas dans l'IRFFG

IRFFG Analyste / exécutant

- Soutenir la mission dans la préparation, l'analyse de risques et les recommandations pour le processus d'implémentation de l'IRFFG

2.2. Scénarios d'implémentation sur le terrain

Il existe sept scénarios différents :

Si vous venez de vous installer :

1) ...dans un nouveau pays de mission où aucune autre section de MSF ne travaille déjà,
2) ...dans un pays qui compte plusieurs sections et où une section a déjà mis en œuvre l'IRFFG,
3) ...dans un pays qui compte plusieurs sections et où aucune section ne figure sur l'IRFFG et où il n'existe pas de grille harmonisée utilisée par toutes les sections,

vous devez implémenter l'IRFFG.

Si vous travaillez déjà :

4) ...comme la seule section dans un pays,
5) ...dans un pays qui compte plusieurs sections et où une section a déjà mis en œuvre l'IRFFG,
6) ...dans un pays qui compte plusieurs sections et où aucune section ne figure sur l'IRFFG et où il n'existe pas de grille harmonisée utilisée par toutes les sections,

vous pouvez mettre en œuvre l'IRFFG lorsque votre OC décide que c'est le bon moment pour le faire. Le moment opportun peut être celui qui coïncide avec d'autres révisions/changements des RH.

S'il existe une grille harmonisée utilisée par toutes les OCs du pays :

7) ...**décider avec les autres OCs du moment opportun pour mettre en œuvre l'IRFFG**, que ce soit en même temps ou selon un calendrier échelonné.



Avant toute mise en œuvre :

- Dans un pays où une mission est déjà en cours, vous devrez demander à votre OC de valider le lancement d'un tel processus, car il devra fournir un soutien adéquat lors de la transition de l'actuelle grille de fonctions de terrain (FFG) à l'IRFFG.
- Le cas échéant, votre OC **informera** bien à l'avance **toute autre OC présente** dans le pays de votre planification de mise en œuvre
- Une **analyse des risques** devra être effectuée, y figurant les contributions des autres OCs présentes dans le pays, en particulier les enseignements tirés du processus de mise en œuvre précédent.
- Les éventuelles nouvelles déviations à l'IRFFG 2017 seront examinés avec les autres OCs de la plate-forme technique RH, tandis que les déviations déjà utilisées par la mission ou d'autres OCs dans le pays sont suivis afin de déterminer si elles sont encore pertinentes/justifiées.

Il y a un **engagement entre les OCs visant à partager les planifications d'implémentation de l'IRFFG** une fois par an ou sur une base *ad hoc* si nécessaire. Cela comprendra les pays prioritaires et les calendriers. Cet échange d'informations se fera par l'intermédiaire des référents RH dans chaque OC, et il aidera à identifier les synergies et la coordination entre les sections.

Sachez que le changement de votre grille de fonctions actuelle prendra du temps, nécessitera une analyse RH et juridique, un plan de communication solide et exigera probablement plusieurs étapes administratives/bureaucratiques, éventuellement complexes. Lorsque vous lancez un tel processus de révision, établissez un plan d'action et contactez TOUJOURS votre référent RH au siège. Un modèle pour vous aider dans l'analyse initiale est fourni à l'annexe 1.

2.4. Effectuer une analyse de risque préliminaire

L'analyse des risques préliminaire est une évaluation qui vous permettra de comprendre les défis et les opportunités liés à l'implémentation de l'IRFFG dans la mission. Il s'agit notamment de facteurs juridiques, sociaux et financiers.

Points à évaluer

1) Comparaison entre la grille existante et l'IRFFG
2) Cadre juridique du pays pour modifier les conditions du contrat
3) Pertinence de l'échelle des salaires existante
4) Situation sociale dans la mission
5) Prochaines opportunités d'implémentation
6) Autres informations utiles
7) Principales conclusions

Compte tenu de ce qui précède, vous devriez être en mesure de fournir :

8) Une proposition de calendrier pour l'implémentation
9) Une estimation de l'impact financier

L'évaluation doit être faite au niveau de la mission, sous la direction du CoRH tout en impliquant l'ensemble de la CMT. Le CoRH devrait commencer par expliquer l'IRFFG et le processus d'implémentation au reste de l'équipe de gestion et veiller à ce qu'ils participent activement aux discussions. Le CoRH doit également compter sur le soutien des HRO(RHOP) et HR referent/advisor et aura besoin de leur validation. Veillez à ce que l'analyse soit effectuée de manière **confidentielle,** afin d'éviter de créer des attentes ou des problèmes éventuels avec le personnel.

! Prévoyez votre temps à l'avance. Sachez que cette analyse prendra un temps considérable.

L'annexe 1 fournit un exemple de document d'analyse préliminaire des risques (votre CO peut avoir son propre document, vérifiez auprès de votre référent RH). Travaillez sur la ligne directrice en abordant toutes les questions soulevées.

2.4.1. Détail de l'article : Comparez votre grille de fonction avec l'IRFFG

1. **Extrayez la grille de fonctions d'Homere** et vérifiez exactement les postes et les titres que vous utilisez et les niveaux actuels attribués à chacun d'eux.

2. **Rassemblez les JD de votre mission, en vous** assurant que vous avez une vue d'ensemble de tous les JD qui sont actuellement utilisées (vous pouvez vous mettre en contact avec les responsables des ressources humaines du projet) et de la manière dont ils s'alignent sur le FG à Homere.

3. **Comparez la grille de fonctions de votre mission** avec **celle de l'IRFFG**, en identifiant les fonctions de votre mission qui correspondent à celles de l'IRFFG et celles qui n'y correspondent pas :
    a. **titre** et **niveau**. Cela donne un premier aperçu rapide.
    b. **responsabilités.** Comparez le **CONTENU** de TOUS les JD de votre mission avec la référence JP correspondante. Même si le titre d'un poste de mission correspond au titre de référence, veuillez vérifier que le contenu et le niveau de responsabilité et d'obligation de rendre compte correspondent également.

En outre, si vous avez affaire à un pays où seule l'ancienne version de l'IRFFG a déjà été mise en

œuvre et/ou s'il existe des écarts :

a. utiliser la table de conversion pour faire correspondre l'ancienne grille IRFFG utilisée dans le pays avec la grille IRFFG actuelle.
b. Déterminer si les écarts existants sont toujours pertinents.

La modification de l'IRFFG rend la déviation superflue :

Exemple : dans l'ancienne grille de fonction, l'électricien a été dévié vers le niveau 5, dans la nouvelle IRFFG, la fonction est déjà au niveau 5, donc la déviation n'est plus nécessaire. Vous pouvez prendre le nouveau code de fonction pour électricien sans le D.

La modification de l'IRFFG n'a pas d'incidence sur la déviation :

Exemple : la sage-femme a été déviée au niveau 5 dans l'ancienne grille, dans la nouvelle IRFFG elle est toujours au niveau 6, et la raison de la déviation existe toujours, alors prenez le nouveau code de fonction pour sage-femme ajoutez un D et mettez la fonction au niveau 5. Cela signifie que vous avez traduit la déviation dans le nouveau code de fonction.

Pour les fonctions de mission qui ne correspondent PAS à celles de référence, vous pouvez constater que cela est dû à une ou plusieurs raisons. Par exemple, par rapport à l'IRFFG, la fonction de la mission:

- est à un niveau plus élevé/plus bas que dans l'IRFFG,
- mélange 2 fonctions de référence (par exemple, conducteur mécanicien)
- a un titre différent
- n'existe pas,
- etc.

Le fait qu'une fonction spécifique ne corresponde pas exactement à celle de référence ne signifie pas qu'elle est erronée, car le contexte et les responsabilités rédigées dans votre Mission peuvent différer sensiblement de celle de référence.

Afin de fournir un cadre permettant de trouver des solutions à diverses situations récurrentes, un tableau typologique est présenté dans la section suivante, qui donne les types d'inadéquation avec les solutions proposées.

4. **Voir quel volume de personnel est impliqué, quelles sont les conséquences juridiques et sociales possibles,** et partager l'analyse des risques avec les autres OCs du pays.

Il est essentiel que chaque fonction soit examinée et analysée avec soin. Vous devez être en contact étroit avec le référent du siège pour toute fonction dont les niveaux de responsabilité diffèrent et/ou dont le poste doit être (re)scoré

Veuillez garder à l'esprit que les processus de changement, en particulier lorsqu'ils sont liés aux salaires, sont très sensibles et que nos opérations pourraient être sérieusement compromises par une implémentation de l'IRFFG mal planifiée et mal exécutée.

N'oubliez pas ! Le but de ce cadre est d'apporter de la flexibilité au terrain lors de l'implémentation de l'IRFFG, tout en assurant la **cohérence** entre toutes les missions/sections et un nombre minimum de déviations par rapport à l'IRFFG.

2.4.2. Tableau typologique pour la gestion des fonctions ne correspondant pas à la norme IRFFG

MOTIF / DEMANDE	TYPOLOGIE DES DIFFÉRENCES	EXEMPLE	COMPARAISON JD DE MISSION AVEC JP STANDARD	RÉSULTAT DANS L'IRFFG DE LA MISSION	RÉSULTAT DANS LA GRILLE DES SALAIRES NS[1]	POINTS À CONSIDÉRER	RISQUES ET CONSÉQUENCES PROBABLES	CONSEILS ET SOLUTIONS
Fonction demandée à un niveau inférieur								
FONCTION DEMANDÉE À UN NIVEAU INFÉRIEUR	Exécution incomplète de la fonction (compétences individuelles)	Parfois, le titulaire du poste est quelqu'un qui ne peut pas encore remplir entièrement la fonction et qui a besoin d'un accompagnement ou d'une formation supplémentaire, etc. Pour cette raison, la description de poste est parfois adaptée à ces conditions personnelles temporaires spécifiques. **Cette option ne peut être envisagée !**	Les responsabilités de la fonction sont les mêmes que celles de la fonction de référence. Rappelez-vous que les considérations personnelles ne peuvent avoir d'incidence sur la description d'un poste.	Nous conservons le titre de la fonction de référence et nous marquons la position au même niveau que dans l'IRFFG.	La personne sera rémunérée en conséquence.	De quel soutien ou formation supplémentaire le titulaire du poste aura-t-il besoin ? Quelles sont les opportunités disponibles pour acquérir des compétences ?	Le titulaire du poste ne parvient pas à développer les compétences nécessaires pour s'acquitter de la fonction conformément aux normes.	Le titulaire du poste devrait être développé de manière à s'acquitter de toutes ses responsabilités, dans un délai convenu, avec un plan de développement et des indicateurs clairs.
	Fonction plus élevée dans l'IRFFG	« Mécanicien » : Dans l'IRFFG, il est actuellement au L5 (après l'évaluation du logisticien) alors qu'il était auparavant au L4.	S'assurer que les responsabilités sont les mêmes que celles de la fonction référence (pas seulement le titre). Si ce n'est pas la même chose, réajustez la description du poste afin de respecter les responsabilités de la fonction référence.	Une fois que la grille de fonctions de la mission est ajustée aux nouveaux niveaux, nous marquons cette position au même niveau que dans l'IRFFG.	Une fois que la grille de fonctions de la mission est ajustée aux nouveaux niveaux, la personne sera rémunérée en conséquence au niveau supérieur.	Si les responsabilités ne sont pas les mêmes : Quelles sont les différences ? Pourquoi ?	La personne sera-t-elle en mesure de s'acquitter de toutes les responsabilités du profil supérieur ?	Voir le point ci-dessus.

[1] Sachez que dans certains de ces exemples typologiques, les conséquences d'une nouvelle notation peuvent entraîner le gel des salaires, le poste pouvant avoir été « surévalué » dans le passé.

MOTIF / DEMANDE	TYPOLOGIE DES DIFFÉRENCES	EXEMPLE	COMPARAISON JD DE MISSION AVEC JP STANDARD	RÉSULTAT DANS L'IRFFG DE LA MISSION	RÉSULTAT DANS LA GRILLE DES SALAIRES NS[1]	POINTS À CONSIDÉRER	RISQUES ET CONSÉQUENCES PROBABLES	CONSEILS ET SOLUTIONS
	Reconnaissance des diplômes	« X sans diplôme ». Dans certains pays et en raison du manque d'écoles/universités techniques, MSF doit embaucher du personnel sans diplôme officiel/enregistré.	Le titulaire du poste sans diplôme remplit 100% de la fonction de référence :	Vous pouvez changer le titre du poste, mais conservez le code Homere de référence et placez le poste au même niveau que dans l'IRFFG.	La personne sera rémunérée en conséquence.	Dans les missions de longue durée, existe-t-il des possibilités d'aider ce(s) titulaire(s) d'emploi à obtenir un diplôme ?	Possible risque d'avoir à la fois « sans diplôme » et « avec diplôme » travaillant dans la même mission, s'attendre à des objections du titulaire du poste avec le diplôme	
		« X sans diplôme » ne peut pas rester comme « X »	La « fonction sans diplôme » doit maintenant être supervisée par un diplômé, ou ne peut occuper que 80% de la fonction, ou ne peut légalement détenir le nom de la fonction et les responsabilités.	Modifier le titre du poste et JD (en fait, créer un nouveau JD) et se référer au référent HQ pour le noter et valider le niveau final.	Les nouveaux employés seront rémunérés en conséquence. Les employés actuels peuvent voir leur salaire protégé ou recevoir de nouveaux contrats et être payés en conséquence.[2]	Y a-t-il d'autres possibilités de perfectionnement pour aider le titulaire d'un emploi à obtenir un diplôme ?	La nouvelle fonction peut être notée plus bas, ce qui pourrait entraîner le gel de son salaire. Quelles en sont les implications et comment cela doit-il être géré sur une base administrative permanente et lors de toute révision générale de la rémunération ?	Consultez les référents pour optimiser la mise en place de votre équipe. Parlez à vos référents RH et Homère sur la meilleure façon de gérer les salaires gelés pour votre mission.
Fonction demandée à un niveau supérieur								
FONCTION DEMANDÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR	Choix du 'Mapping'	« Médecin » : dans certains projets, les médecins peuvent agir en tant que responsables (manager) d'activités, dans d'autres, ils ne font que des consultations médicales.	Les responsabilités du manager d'activités sont beaucoup plus étendues que celles d'un médecin.	Placer le titulaire du poste dans la fonction et le niveau correspondants, en s'assurant que les responsabilités correspondent.	La personne sera rémunérée en conséquence.	Le poste a-t-il été reclassé pour des raisons salariales en raison de problèmes de recrutement pour cette fonction ? Voir l'exemple ci-dessous.	Il peut y avoir une hésitation quant au fait que le niveau de la fonction de base (et donc du salaire) peut être inférieur à ce qu'il était auparavant.	Expliquez clairement et avec persévérance la logique et la structure de l'IRFFG. Le RMP et/ou le CP peuvent également avoir besoin d'être impliqués dans la transmission du message. Prêtez attention aux responsabilités exigées, pas seulement au diplôme.

[2] Veuillez noter que le gel des salaires n'est pas toujours légal. Et la question des nouveaux employés devra peut-être être abordée dans certains pays où il n'est pas possible d'avoir un salaire différent pour le même poste.

MOTIF / DEMANDE	TYPOLOGIE DES DIFFÉRENCES	EXEMPLE	COMPARAISON JD DE MISSION AVEC JP STANDARD	RÉSULTAT DANS L'IRFFG DE LA MISSION	RÉSULTAT DANS LA GRILLE DES SALAIRES NS[1]	POINTS À CONSIDÉRER	RISQUES ET CONSÉQUENCES PROBABLES	CONSEILS ET SOLUTIONS
	Demande du marché et positionne-ment	« Médecin spécialiste » : sur le marché, les médecins spécialistes peuvent être très demandés et donc difficiles à recruter, et/ou peuvent être beaucoup plus payés que les médecins généralistes.	Les responsabilités de la fonction sont les mêmes que celles de la fonction de référence.	Nous conservons le titre du poste de référence et le code Homere de référence et nous notons le poste au même niveau que dans l'IRFFG.	La personne sera payée en conséquence. Si nous devons faire une différence dans la rémunération en raison de l'offre du marché, une prime de fonction peut être ajoutée au salaire, si cela est justifié et validé par le siège.	Toutes les spécialités qui relèvent de la fonction générique ont-elles la même demande/le même positionnement ou nécessitent-elles la même prime de fonction ou une prime de fonction quelconque ?	La fonction peut être mieux rémunérée que le supérieur hiérarchique et la mission peut souhaiter appliquer la même prime à des fonctions supérieures malgré leur positionnement sur le marché.	Expliquez clairement la logique et la structure de l'IRFFG. Expliquez clairement pourquoi une fonction particulière peut recevoir une allocation (et non pas toutes les fonctions exigeant le même diplôme, par exemple).
	Sécurité / Contexte administratif	« Agent de liaison » : dans certains pays, cette fonction tend à être très stratégique pour la mission car il est difficile d'obtenir des visas lorsque les expats ne sont pas accueillis par les autorités. [MSF a souvent changé le titre du poste pour celui d'assistant de chef de mission afin de promouvoir la fonction. Cette option ne peut pas être envisagée]	Les responsabilités de la fonction sont les mêmes que celles de la fonction de référence.	Nous conservons le titre du poste de référence et le code Homere de référence et nous notons le poste au même niveau que dans l'IRFFG.	La personne sera rémunérée en conséquence.	Comment cela sera-t-il communiqué ? Qui prend la décision finale ?	Une perte ou une absence de statut serait mal accueillie. Le risque lié à la sécurité ou opérationnel peut être invoqué avec force comme motif de non-application. Le CoRH sera-t-il outrepassé ?	Les RH et/ou les chefs de mission peuvent également avoir besoin d'être impliqués dans la transmission du message.
	Volume/ Dimension/ Complexité	« Responsable d'approvisionnement » : Dans certains pays où les opérations sont très importantes, le volume des fournitures à gérer peut être énorme en raison de la taille de la mission MSF	Les responsabilités de la fonction sont les mêmes que celles de la fonction de référence.	Nous conservons le titre du poste de référence et le code Homere de référence et nous notons le poste au même niveau que dans l'IRFFG.	La personne sera rémunérée en conséquence.	Gère-t-on le volume et la complexité en ajustant le travail ou la structure de l'équipe ?	Le titulaire du poste peut perdre sa motivation ou être déçu car le salaire et/ou le statut n'augmente pas avec le volume opérationnel. Le CoRH risque-t-il d'être outrepassé par le chef de mission ou le supérieur directe en OC ?	Consultez les référents pour optimiser l'organisation de votre équipe, car c'est ainsi que le volume et la complexité sont actuellement gérés. Par exemple, le responsable d'approvisionnement de la mission implique une opération de grande envergure.

MOTIF / DEMANDE	TYPOLOGIE DES DIFFÉRENCES	EXEMPLE	COMPARAISON JD DE MISSION AVEC JP STANDARD	RÉSULTAT DANS L'IRFFG DE LA MISSION	RÉSULTAT DANS LA GRILLE DES SALAIRES NS[1]	POINTS À CONSIDÉRER	RISQUES ET CONSÉQUENCES PROBABLES	CONSEILS ET SOLUTIONS
	Fonction déclassée dans l'IRFFG	« Assistant chef de mission » : Dans l'IRFFG est au L7 et dans de nombreuses grilles de fonction OC était en L8 ou même L9	Les responsabilités de la fonction sont les mêmes que celles de la fonction de référence.	Nous marquons cette position au même niveau que dans l'IRFFG	Les nouveaux employés seront rémunérés en conséquence. Le salaire des employés actuels peuvent voir leur salaire protégé (conservé tel quel jusqu'à ce que leur rémunération soit plus élevée, p. ex. en raison de leur loyauté).[3]	Qui prend la décision finale ?	Pour un titulaire de poste actuel, la perte de son statut perçu et le gel de son salaire seront difficiles et devront être traités avec tact. Le risque pour la sécurité peut être invoqué avec force comme une raison de ne pas le mettre en œuvre.	Afin de respecter la hiérarchie, le chef de mission devrait être impliqué dans la transmission du message.
JD Fonction de la Mission - Mélange 2 Fonctions Nous considérerons une position combinée lorsque le pourcentage de performance des deux fonctions est >20%. **RÈGLE GÉNÉRALE : Essayez d'éviter autant que possible les positions combinées. Lorsque les activités n'exigent pas une personne à temps plein, envisagez des contrats à temps partiel pour différents employés[4] plutôt que de mélanger des activités et/ou des responsabilités de nature et/ou de niveau différents.**								
JD Fonction de la Mission - Mélange 2 Fonctions S	2 fonctions correspondant à deux niveaux différents dans la grille de fonctions	« Chauffeur (L3)-Chargé d'Achats (L5) »	2 fonctions déjà existantes dans l'IRFFG (ou créées qui ont été notées)	Vous pouvez conserver le titre du poste (titre combiné) mais garder le code de référence Homere correspondant (dévié) à la fonction la plus faiblement classée (ici, Driver), et le noter au même niveau que dans l'IRFFG (L3)	Le salaire sera calculé au prorata en fonction du % de rendement de chaque fonction, p. ex. 25 % du salaire L5 et 75 % L3. Le salaire de fonction le plus bas sera complété pour atteindre la rémunération désirée.	Comment MSF procède-t-il si plus de 50 % du rendement se situe à un niveau supérieur ? Le % dicte-t-il le niveau ou uniquement le salaire ? La personne remplit-elle pleinement chaque rôle, même si elle le fait à temps partiel ?	Si le % de performance de chaque fonction varie d'un mois à l'autre, on risque un impact financier négatif pour l'employé (ou MSF).	Utilisez toujours la fonction de niveau inférieur comme base, car vous pouvez toujours compléter pour le salaire correspondant mais pas déduire ! Estimez la répartition moyenne au cours d'une année et utilisez l'historique pour la modifier au besoin.

[3] Veuillez noter que le gel des salaires n'est pas toujours légal. Et la question des nouveaux employés devra peut-être être abordée dans certains pays où il n'est pas possible d'avoir un salaire différent pour le même poste.

[4] Vous NE POUVEZ PAS avoir deux contrats à temps partiel différents pour le même employé dans HOMERE. Lorsque vous engagez quelqu'un pour remplir deux fonctions, précisez clairement dans le contrat de l'employé qu'il exécutera les deux JD et joindra les deux JD au contrat de travail. Pour entrer cette fonction combinée dans HOMERE, veuillez procéder comme indiqué ci-dessus.

MOTIF / DEMANDE	TYPOLOGIE DES DIFFÉRENCES	EXEMPLE	COMPARAISON JD DE MISSION AVEC JP STANDARD	RÉSULTAT DANS L'IRFFG DE LA MISSION	RÉSULTAT DANS LA GRILLE DES SALAIRES NS[1]	POINTS À CONSIDÉRER	RISQUES ET CONSÉQUENCES PROBABLES	CONSEILS ET SOLUTIONS
	Deux fonctions correspondant au même niveau dans la grille de fonctions	« Gardien-Jardinier »	2 fonctions déjà existantes dans l'IRFFG (ou créées qui ont été notées)	Vous pouvez conserver le titre du poste (titre combiné) mais ne conservez qu'un seul code de référence Homere correspondant (dévié, en général de la fonction dont le salarié consacre la plupart du temps).	La personne sera rémunérée en fonction de son niveau.	La personne remplit-elle pleinement chaque rôle, même si elle le fait à temps partiel ?		
Fonction de la mission n'existant pas dans l'IRFFG								
FONCTION DE LA MISSION N'EXISTANT PAS DANS L'IRFFG	Nouvelle fonction	« Dentiste »	Il ne correspond à aucune fonction de référence existante.	Assurez la liaison avec votre référent du QG pour faire toutes les démarches nécessaires à la création d'une nouvelle position dans la grille de fonctions. (Voir la sous-section précédente pour la procédure.)	La personne sera rémunérée en conséquence	Le JD est-il correctement élaboré ? Le poste figure-t-il clairement dans l'organigramme ? Ces points ont un impact direct sur la notation.	La notation peut ne pas correspondre aux attentes de la mission.	Rôle du CoRH, appuyé par le référent de l'IRFFG et le RCT, pour comprendre la FG, les postes et les responsabilités. En cas de doute, contactez le Référent RH.

MOTIF / DEMANDE	TYPOLOGIE DES DIFFÉRENCES	EXEMPLE	COMPARAISON JD DE MISSION AVEC JP STANDARD	RÉSULTAT DANS L'IRFFG DE LA MISSION	RÉSULTAT DANS LA GRILLE DES SALAIRES NS[1]	POINTS À CONSIDÉRER	RISQUES ET CONSÉQUENCES PROBABLES	CONSEILS ET SOLUTIONS
	« Fausse nouvelle fonction »	« Infirmière pédiatrique » : A première vue, n'existe pas dans l'IRFFG, mais pourrait s'insérer dans une fonction standard déjà existante (dans ce cas, infirmière).	Les responsabilités et les exigences de la fonction sont les mêmes que celles de la fonction de référence. Si les responsabilités ne sont pas les mêmes, il s'agirait d'une nouvelle fonction (voir ci-dessus).	Vous pouvez changer le titre du poste mais nous conservons le code Homere de référence de la fonction (déviée) et nous notons le poste au même niveau que dans l'IRFFG.	La personne sera rémunérée en conséquence		Les responsables d'activité peuvent être convaincus qu'ils ont besoin d'une nouvelle fonction.	Considérez le JD de référence comme un document cadre comprenant les principales responsabilités et tâches, mais sans avoir besoin d'entrer dans les détails (une infirmière serait une infirmière à la maternité ou ailleurs).
Fonction de la mission avec un titre différent de celui de référence								
Fonction de la mission avec un titre différent de celui de référence	Contexte	« Médecin Assistant » vs « Consultant médical » : Certains titres d'emploi sont plus acceptables dans un pays ou sont liés au nom donné au diplôme.	Vérifiez le contenu des deux JD. Si les responsabilités sont les mêmes, c'est la même fonction.	Vous pouvez utiliser le titre de la mission si nécessaire, mais vous utiliserez le code Homère de référence de la fonction (déviée) et vous le noterez comme dans l'IRFFG.	La personne sera rémunérée en conséquence	Le titre est-il conforme au langage commun de MSF ? Par exemple, il ne devrait pas y avoir de « Responsable de Données » au niveau 6 !		

2.4.3. Détail de l'article : Points rapides sur d'autres points à évaluer

N'oubliez pas qu'avant de confirmer tout changement dans la grille de fonctions de la mission en cours, vous DEVEZ d'abord VÉRIFIER :

a. S'il existe des contraintes juridiques dans le droit national du travail concernant la classification des fonctions.
b. Si l'augmentation ou la diminution du niveau d'une fonction donnée affecte un autre niveau de la grille de fonctions de votre mission.
c. L'impact budgétaire lié aux changements de la grille des salaires et assurez-vous qu'il est validé.
    - Gardez à l'esprit que, bien que l'abaissement du niveau dans la grille de fonctions, MSF gèlera le salaire actuel de l'employé jusqu'à ce que son nouveau niveau (dans la grille IRFFG atteigne son salaire gelé.
    - Tenez compte également de l'impact des révisions salariales
    - L'abaissement du niveau dans la grille de fonctions n'aura pas seulement des conséquences sur les salaires, mais pourrait également affecter nos opérations (grèves, démissions, difficultés de recrutement, etc.)
    - Évitez la rétroactivité

Un modèle d'évaluation des risques est inclus dans l'annexe 1 de ces lignes directrices pour vous aider à explorer et à analyser ces domaines.

2.5. Définir un plan d'action

Une fois les étapes précédentes achevées, vous aurez une idée plus précise de votre mission, ainsi que des écarts éventuels à mettre en œuvre par rapport à l'IRFFG, ou des ajustements salariaux éventuels à appliquer.

Cette vue d'ensemble vous permet de définir un plan d'action. Si vous êtes dans un pays avec plusieurs sections présentes, le référent RH consultera d'autres OCs travaillant dans le pays concernant le plan d'action proposé.

N'oubliez pas que lors de votre plan d'action, vous devrez :

a. Finaliser le **chronogramme de** mise en œuvre (calendrier réaliste basé sur l'analyse)
b. Finaliser la **cartographie** (implique une discussion au niveau de la HRTP)
c. **Discuter** au sein de l'OC et au niveau de l'intersection et **prendre des décisions finales** sur toute modification du package RH, des mesures d'atténuation, etc.
d. Finaliser le calcul de l'**impact financier**
e. Définir un **plan de communication** approprié comprenant des informations destinées à vos représentants du personnel (le cas échéant) et aux employés concernés.
f. Demander des modifications spécifiques dans la gestion **de la paie Homere** si nécessaire (gel ou décomposition d'un salaire + compléments)
g. Introduire toutes les **modifications** nécessaires **dans Homere** (y compris la codification internationale)
h. Modifier les **contrats** concernés et fournir des **JPs de référence** adaptés au contexte et aux spécificités de votre mission)

Les actions concernant profils de poste et salaires peuvent avoir un impact significatif sur le personnel de votre Mission. Une fois que le siège aura validé le plan d'action (y compris l'impact budgétaire), veuillez continuer à être extrêmement prudent en ce qui concerne les questions juridiques, les démarches administratives et bureaucratiques, la communication à l'ensemble du personnel et garder à l'esprit l'impact potentiel sur nos opérations (grèves éventuelles, démissions, etc.).

ANNEXE 1. LIGNE DIRECTRICE SUR L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES RISQUES

Veuillez vérifier auprès de votre référent RH avant d'utiliser cette directive sur l'analyse préliminaire des risques, car votre OC peut utiliser son propre document. Une grande partie du contenu clé sera identique.

Cette évaluation vous permettra de :

1) Comprendre les défis liés à la mise en œuvre de l'IRFFG dans la mission
2) Proposer un calendrier d'implémentation
3) Établir une estimation approximative de l'impact financier de l'implémentation

Note : il s'agit seulement d'un exercice préliminaire pour avoir une vue d'ensemble. Une fois que l'implémentation aura été décidée, une analyse complémentaire et des travaux supplémentaires devront encore être effectués.

Évaluation de l'implémentation

L'évaluation doit être faite au niveau de la mission, sous la direction du CoRH tout en impliquant l'équipe de management de la coordination (CMT). Le CoRH doit également compter sur le soutien du HRO/advisor/référent.

- le CoRH devra commencer par expliquer l'IRFFG et le processus d'implémentation au reste de la CMT et s'assurer qu'ils participeront activement aux discussions.
- Travaillez sur la ligne directrice en abordant toutes les questions soulevées.
- Veillez à ce que l'analyse soit effectuée de manière **confidentielle,** afin d'éviter de créer des attentes ou des éventuelles tensions avec le personnel.
- Prévoyez votre temps à l'avance. Sachez que cette analyse prendra un temps considérable.

Points à évaluer

1) Comparaison entre le réseau existant et l'IRFFG
2) Cadre juridique du pays pour modifier les conditions du contrat
3) Pertinence de l'échelle des salaires existante
4) Situation sociale dans la mission
5) Prochaines possibilités d'implémentation
6) Autres informations pertinentes
7) Principales conclusions
8) Proposition de calendrier pour la mise en œuvre
9) Calcul de l'impact économique de l'IRFFG

0) INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Mission :
- Année d'ouverture de la mission :
- Effectif (veuillez remplir le tableau suivant) :

Effectifs	Capitale	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
Personnel international					
Personnel national					
Personnel sous incentives					

- Autres sections travaillant dans le pays :
- Date prévue de la publication de la lettre d'intention de HoM et CoRH :
- FG existant (veuillez joindre)

1) COMPARAISON DE LA GRILLE DE FONCTION EXISTANTE AVEC L'IRFFG

Pour plus de détails, voir le point 2.4.1 des lignes directrices.

Le résultat attendu est le tableau suivant :



comparaison IRFFG.xlsx

Cliquez sur l'icône du trombone pour ouvrir le fichier ci-joint.

- Ne regardez que les postes du personnel national.
- Extrayez votre FG actuelle d'Homère et comparez la avec l'IRFFG.
- Incluez (avec le bon nom) les postes qui apparaissent dans Homere avec un nom différent (c'est-à-dire qu'au moment de la création vous n'aviez peut-être pas le code, donc vous avez utilisé un code existant au même niveau).
- Incluez les postes qui n'ont pas d'équivalent clair en trouvant le plus proche (discutez de ces cas avec votre responsable/conseiller/référent RH).
- Lorsque la FG dans votre mission suit une logique complètement différente (c'est-à-dire que les niveaux sont définis par la loi, qu'il y a beaucoup plus/moins de niveaux que l'IRFFG, etc...), veuillez prendre contact avec votre HRO/HR advisor/référent RH pour convenir d'un tableau de comparaison adapté.

Principales conclusions :

2) LE CADRE JURIDIQUE DU PAYS POUR MODIFIER LES CONDITIONS DU CONTRAT

Examinez les questions suivantes :

- Quelles sont les exigences légales pour modifier/réduire les conditions de travail (salaire, description de poste et catégorie/niveau) d'un employé ?
- Est-il légal de geler les salaires (c'est-à-dire les salaires de base, l'ancienneté, les indemnités) ?
- Est-il possible d'abaisser les niveaux ?
- Quelles sont les procédures juridiques à suivre si vous envisagez de modifier tout ou partie des avantages liés à cette révision (loyauté, 13e mois, indemnités supplémentaires, jours de congé, couverture sociale) ?

- Avez-vous des représentants du personnel dans la mission ? Si oui, doivent-ils simplement être informés ou doivent-ils être impliqués dans le processus décisionnel lui-même ?
- D'autres formalités techniques sont-elles nécessaires pour mettre en œuvre ce changement (c'est-à-dire communication au personnel dans un délai de préavis spécifique, validation des représentants du personnel ou participation/validation du ministère du travail) ?

- Le consentement de l'employé est-il nécessaire pour changer de titre, de description de poste, de salaire et d'autres avantages ? En cas de refus de l'employé, comment MSF sera en droit de réagir ?
- Le consentement de l'employé doit-il être officiellement documenté ? Ou si l'employé ne remet pas en question le changement, celui-ci est-il considéré comme accepté ?

- Les descriptions de poste mentionnent-elles le niveau de la grille de fonctions du poste ? Est-il

obligatoire de le mentionner ?

- Quels sont les différents types et modèles de contrats utilisés dans le pays ?
- Les contrats mentionnent-ils le niveau de la grille de fonctions du poste ? Est-il obligatoire de le mentionner ?
- Pouvons-nous apporter ces changements à tout moment ? Devons-nous attendre l'expiration des contrats ? Ou est-il nécessaire de fermer un contrat avant d'en ouvrir un nouveau sur l'IRFFG ? Si oui, quelles sont les conséquences sur les indemnités de licenciement (et l'impact économique qui en découle) ?
- La même analyse s'applique-t-elle si le changement est mis en œuvre après la fin d'un contrat à durée déterminée, donc dès le début du nouveau ?

- Autres informations pertinentes ?

La plupart de ces questions (et d'autres qui peuvent se poser en fonction du contexte) sont mieux traitées par un avocat local. Contactez votre référent juridique pour vous aider à formuler les questions.

Principales conclusions :

3) LA PERTINENCE DE L'ÉCHELLE DES SALAIRES EXISTANTE

Considérez les questions suivantes et remplissez le tableau ci-dessous :

- Quelle est la structure de notre échelle des salaires ? A-t-elle une cohérence interne (incréments raisonnables entre les niveaux/catégories...)
- Quand la dernière révision salariale a-t-elle été effectuée ? Était-elle accompagnée d'un repère ?
- Quelle a été l'augmentation accordée ? Quand prévoyez-vous de procéder à la prochaine évaluation et/ou révision ?
- Y a-t-il un budget alloué à une révision des salaires cette année et, si oui, quel est son montant ?

- Quel est le taux d'inflation annuel dans le pays ?
- Comment nos salaires sont-ils positionnés sur le marché pour les postes inférieurs, moyens et supérieurs ?
- Y a-t-il des postes pour lesquels nous rencontrons des problèmes de recrutement/maintien en fonction des salaires ? Lesquels ?
- Y a-t-il déjà des salaires "bleus"/gelés/en dehors de la grille sur la mission ? Si oui, combien ? Quels postes ? Pourquoi ?

- Certaines obligations s'appliquent-elles à l'échelle des salaires ?
    - Devons-nous respecter un cadre juridique donné ?
    - Existe-t-il une structure de classification du personnel ou des tensions salariales obligatoires à appliquer par niveau/catégorie ?
    - Existe-t-il une loi/convention collective prévoyant un salaire minimum par fonction/position et/ou un taux d'imposition ou de cotisation sociale spécifique par fonction/niveau/catégorie ou niveau de salaire ?
- Existe-t-il un processus de validation à respecter pour la révision de la grille des salaires (interne ou

externe) ?

- Autres informations pertinentes ?

Remplissez le tableau suivant pour voir la cohérence interne de la grille des salaires :



niveaux de salaire.xlsx

Cliquez sur l'icône du trombone pour ouvrir le fichier ci-joint.

Principales conclusions :

4) SITUATION SOCIALE DANS LA MISSION

Examinez les questions suivantes :

- Quelle est la situation "sociale" actuelle de la mission ? Avez-vous eu des problèmes récents avec le personnel ?
- Quelle acceptation du personnel pouvez-vous prévoir pour l'implémentation de l'IRFFG maintenant ?
- La réduction/le gel des salaires pourrait-il entraîner des risques pour la sécurité ? Une démotivation ? Dans l'affirmative, que peut-on faire pour atténuer ces risques ?
- Le poste/niveau des employés est-il important pour eux (seraient-ils opposés à tout changement même si le salaire ne diminue pas) ? Pour quels employés/postes le niveau peut-il être un problème important ?
- Le nom du poste des employés est-il important pour eux (seraient-ils opposés à tout changement même si le salaire ne diminue pas) ? Pour quels employés/postes le nom peut-il être un problème important ?
- Quelle est l'ancienneté de nos employés dans la mission ?
- Autres informations pertinentes ?

Principales conclusions :

5) PROCHAINES POSSIBILITÉS D'IMPLEMENTATION

À l'avenir, quel serait le meilleur moment pour implémenter l'IRFFG dans votre mission ? Par exemple, les possibilités suivantes sont-elles prévues dans les mois à venir ?

- D'autres OCs qui implémentent l'IRFFG ? (Si oui, dans quelle mesure notre FG est-il similaire à ceux des autres sections du pays ?)
- En attendant la révision des salaires ?
- Fermeture/ouverture de projets ?
- Y aura-t-il une réduction de la mission ? Ou une croissance ?
- Révision des conditions de travail ?
- Autre ?

Principales conclusions :

6) AUTRES INFORMATIONS PERTINENTES

- Toute autre information pertinente liée à la mise en œuvre de l'IRFFG qui n'a pas été commentée précédemment ?

7) PRINCIPALES CONCLUSIONS

Résumez les principaux points de l'évaluation.

8) PROPOSITION DE CALENDRIER

Sur la base de l'analyse ci-dessus, quel serait le meilleur moment pour entamer le processus ? Pourquoi ?

9) CALCUL DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE ESTIMÉ DE L'IRFFG

Sur la base de cette première évaluation, fournir une estimation du coût financier de l'implémentation de l'IRFFG.

Le calcul de l'impact économique est un élément important de l'évaluation mais, en raison de la complexité éventuelle du calcul et de l'impact des décisions qui devront peut-être encore être prises, il faut noter qu'il s'agira d'une première estimation. L'impact sera finalisé dans une deuxième étape.

ANNEXE 2. AUTRES DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT SUR IRFFG.MSF.ORG

i. Profils de postes

Des profils de postes de référence (JP) ont été élaborés et approuvés pour les fonctions standard au sein de MSF. Ces profils, ainsi que la grille des fonctions, sont disponibles sur le site irffg.msf.org. Il existe actuellement quelque 280 profils de référence standard, qui couvriront la plupart des postes.

ii. Définitions et langage commun

Ligne directrice linguistique commune utilisée pour organiser les fonctions en catégories professionnelles.

iii. Modèle de description de poste (JD)

Modèle IRFFG JP/JD avec de brèves notes sur la manière de remplir le document.

iv. Demander une nouvelle fonction - 10 étapes

10 étapes pour demander et valider une nouvelle fonction.

v. Tableau de conversion des codes de fonction

Pour les cas où d'autres OCs dans le pays utilisent une version plus ancienne de l'IRFFG.

ANNEXE 3. AUTRES DOCUMENTS SUGGÉRÉS PAR VOTRE OC

- Document d'analyse des risques de l'OC (au cas où votre OC aurait le sien)
- Outil de planification de l'OC
    - Plan d'action, chronogramme/échéancier, outil de gestion de projet...
- Simulation de l'impact financier de l'OC