



Politique salariale pour le personnel national des missions internationales de Médecins du Monde France

« MDM exerce ses activités ici et là-bas : il est important que les lois locales (lorsqu'elles existent) soient appliquées sur tous les terrains dans le plus grand respect de chacun des act-eur-ric-e-s. Il est aussi important que chaque salarié-e bénéficie d'un socle qui lui garantit une protection sociale suffisante et un cadre de travail sécurisant. En tant qu'acteur du changement social, nous devons appliquer concrètement ce principe également dans la gestion de notre personnel national. »

Extrait du Projet Humain

La rémunération est un élément, parmi d'autres, de la politique de Ressources Humaines. Elle s'appuie sur les principes d'équité, de clarté et d'objectivité.

Les principes édictés dans ce document sont le reflet des valeurs employeur de Médecins du Monde, qui s'inscrivent dans une logique d'harmonisation sur tous les terrains, y compris la France.

La politique salariale est aussi un outil de communication. En interne d'abord, avec les salarié-e-s, une politique salariale bien définie, transparente et explicitée est un outil précieux de management des équipes. Mais aussi en externe, qu'il s'agisse de faire connaître nos règles de gestion aux bailleurs ou encore de s'assurer de la cohérence de notre cadre avec la législation locale.

La politique salariale ne concerne que les éléments de rémunération tels qu'apparaissant sur le bulletin de paie du salarié. Les défraiements relatifs aux déplacements (perdiem) sont exclus du périmètre de ce document mais doivent néanmoins être cadrés par la mission dans ses conditions d'emploi (CoE) ou son règlement intérieur (RI). Il en va de même pour les frais médicaux qui, ne constituant pas un élément de rémunération, sont traités dans le cadre de la politique médicale.

N'hésitez pas à solliciter vos référent-e-s à la direction des Ressources Humaines, pour vous accompagner tant sur la compréhension que sur la mise en œuvre de cette politique.



La législation locale s'applique avant tout !

Tous les principes édictés dans ce document ne se substituent, en aucun cas, au cadre légal local. Il s'agit de le compléter lorsque celui-ci est absent ou insuffisant.

Table des matières

1	Les éléments constitutifs de la rémunération	3
1.1	Le salaire de base	3
1.2	Les variables de rémunération	3
1.3	Le salaire brut	3
1.4	Le salaire net	3
1.5	Le salaire chargé	3
1.6	Les cotisations sociales et l'impôt sur le revenu	4
1.7	Exemple	4
2	Le choix de la devise de travail	5
3	La grille des salaires	5
3.1	La grille des emplois	6
3.2	Le salaire de référence	7
3.3	Les écarts entre les catégories et les niveaux	7
3.4	Le positionnement dans la grille	9
4	Les évolutions de salaire	11
4.1	Les évolutions individuelles	11
4.2	Les évolutions collectives	11
4.2.1	L'inflation	11
4.2.1	La révision de la grille des salaires	12
5	Les éléments variables de la rémunération	12
5.1	Les primes récurrentes	13
5.1.1	Ancienneté	13
5.1.2	Transport	15
5.1.3	Déjeuner	15
5.1.4	13ème mois	16
5.2	Les primes et indemnités exceptionnelles	16
5.2.1	Fin de contrat	17
5.2.2	Licenciement	17
5.2.3	Départ à la retraite	18
5.2.4	Décès / Invalidité	18
5.2.5	Intérim	19
5.2.6	Délocalisation	19
5.3	Les heures supplémentaires	19
6	Les avances et les prêts	20
6.1	Les avances	20
6.2	Les prêts	20
7	Les annexes	21
-	Annexe 1 : La grille des emplois	21
-	Annexe 2 : L'outil de pesée	21
-	Annexe 3 : Politique médicale pour le personnel national des missions internationales	21
-	Annexe 4 : La politique d'acting	21

1 Les éléments constitutifs de la rémunération

La notion de salaire est très large, il peut être brut ou net, de base ou de référence. Il est important de clarifier et de bien comprendre les différentes nuances et les terminologies associées.

1.1 Le salaire de base

Salaire de base = salaire brut, hors variables de rémunération

Il s'agit du salaire défini contractuellement entre un employeur et un salarié pour un emploi donné et un volume horaire fixe. C'est aussi le salaire mentionné dans la grille des salaires.

A noter qu'il inclut la part employé-e des cotisations sociales aussi appelée cotisations salariales.

A noter aussi que Médecins du Monde ne pratique pas de temps de travail différencié entre ses salariés. Le temps de travail hebdomadaire est défini par les conditions d'emploi ou le règlement intérieur, dans le respect de la législation locale. Il est identique pour tous les salariés de la mission. Ce point renvoie notamment à la gestion du personnel sous astreintes (gardes, chauffeur-e-s...) qui sont amenés à travailler hors horaires classiques de « bureau » et principalement au-delà du temps défini pour le reste des salariés. Il est recommandé d'avoir le nombre de personnels suffisant pour organiser une rotation qui garantisse le respect des horaires classiques. Si cela n'est pas possible, alors les horaires au-delà du cadre défini doivent être traités comme heures supplémentaires, conformément à la législation locale et aux principes énoncés dans le paragraphe 4.3.

1.2 Les variables de rémunération

Ils sont constitutifs de la rémunération bien que potentiellement mouvants et définis par des accords collectifs (CoE et/ou RI) et conformément au droit du travail local :

- Les primes et indemnités
- Les heures supplémentaires

Le paragraphe 5 détaille les principes qui régissent ces variables.

1.3 Le salaire brut

Salaire brut = salaire de base + les variables de rémunération

Le salaire brut est la base de calcul pour les cotisations sociales (cotisations salariales + cotisations patronales).

On peut aussi le définir comme Salaire brut = salaire net + cotisations salariales.

1.4 Le salaire net

Salaire net = Salaire brut - cotisations salariales - Impôt sur le revenu (le cas échéant si prélèvement à la source)

C'est ce que le salarié va concrètement percevoir.

1.5 Le salaire chargé

Salaire chargé = Salaire brut + cotisations patronales

Le salaire chargé permet de connaître le coût total réel du salarié, c'est le salaire tel qu'il doit apparaître dans les budgets.

1.6 Les cotisations sociales et l'impôt sur le revenu

Toutes les législations prévoient des dispositions en matière de cotisations sociales et/ou d'impôts sur le revenu. Généralement, il est de la responsabilité de l'employeur (donc de Médecins du Monde) de retenir ces sommes sur les salaires payés aux salarié·es et de les verser aux différentes administrations du pays. Il s'agit donc d'une obligation légale à laquelle Médecins du Monde ne peut déroger dès lors qu'elle est enregistrée dans le pays.

Les informations afférentes aux cotisations et impôts sur le revenu doivent être recueillies dès l'arrivée dans le pays et doivent être obligatoirement prises en compte.

Les cotisations sociales (sécurité sociale, retraite, chômage...) sont habituellement scindées en deux parties : l'une à charge de l'employeur (cotisations patronales) et l'autre à la charge du salarié (cotisations salariales). Selon la législation nationale, certaines composantes du salaire peuvent être exemptes de cotisations (par exemple, certaines primes).

Dans la plupart des pays où nous travaillons, l'impôt sur le revenu est retenu à la source. C'est-à-dire qu'il est de la responsabilité de Médecins du Monde d'établir pour chaque salarié le calcul de l'impôt dû, de le déduire de son salaire et de le reverser à l'administration fiscale. Dans la grande majorité des cas, ce paiement doit être accompagné d'une déclaration en bonne et due forme. Le calcul de l'impôt est fait généralement par paliers de manière progressive. De la même façon, certaines primes ou les cotisations sociales peuvent ne pas être imposables.

Dans tous les cas de figure, il s'agira de se renseigner de façon exhaustive sur les obligations de Médecins du Monde en matière de paiement des cotisations sociales et des impôts, sur leurs modes de calcul, les exemptions et les modalités de déclaration de Médecins du Monde et de chacun·e des salarié·e·s. Pour cela, faites systématiquement appel aux services d'un avocat ou d'un conseiller fiscal.

Une veille est également nécessaire afin de suivre les évolutions de la législation fiscale et de les prendre en compte dans les calculs du salaire.

La législation et les cotisations ou impôts étant amenés à évoluer, le salaire net pourra donc varier dans le temps. **Médecins du Monde ne compensera, en aucun cas, une perte ou un gain de rémunération due à un changement de la fiscalité locale.**

Il est donc important que les documents cadres et/ou contractuels (contrat de travail, grille des salaires, CoE) soient exprimés en salaire de base (salaire brut hors variables de rémunération) uniquement.

1.7 Exemple

Un salarié a un salaire défini dans son contrat de travail de 90. La convention collective prévoit l'octroi d'une prime de transport de 10. Cette prime est soumise à cotisations sociales. Les cotisations salariales sont de 2% et les cotisations patronales de 5% :

Salaire de base = 90

Salaire brut = 100

Salaire net = 98

Salaire chargé = 105

Cotisations sociales à verser aux organismes collecteur = 7

Tout versement de salaire doit faire l'objet d'une fiche de paie sur lequel doit apparaître, à minima et sujet à la réglementation en vigueur : le salaire de base, les variables de rémunération, le salaire brut, les cotisations sociales, l'impôt sur le revenu (si prélèvement à la source), et le salaire net.

La fiche de paie est éditée en trois exemplaires dont un sera remis au ou à la salarié.e. Les deux exemplaires MdM constituent la pièce comptable pour le service financier et un document RH à archiver dans le dossier du personnel.

Attention, si vous effectuez le paiement des salaires en cash, un reçu de paiement est absolument nécessaire au niveau comptable. Dans ce cas, la fiche de paie doit être signée. Pour les virements bancaires, la signature n'est pas nécessaire car le relevé bancaire suffit à justifier la preuve de paiement auprès des auditeurs.

En résumé :

- Salaire brut = salaire de base + variables de rémunération
- Ou encore = salaire net + cotisations salariales
- Salaire net = salaire brut - cotisations salariales
- Coût total employeur = salaire brut + cotisations patronales
- Ou encore = salaire net + cotisations salariales + cotisations patronales
- Ou encore = salaire net + cotisations sociales



2 Le choix de la devise de travail

Afin de ne pas déstabiliser le système monétaire en place, la monnaie locale doit être choisie en priorité. Sur le principe donc, **les salaires sont exprimés et payés dans la devise locale**. Dans un certain nombre de pays, la fixation et le paiement des salaires dans une autre devise est d'ailleurs tout à fait illégal, pensez à vérifier avec l'avocat de la mission.

Néanmoins, le paiement en devise forte (dollars US, euros) est parfois inévitable et notamment lorsque, dans un pays, la devise locale n'a pas de réelle valeur d'achat et que la plupart des transactions s'effectuent en devise forte (euro ou dollar). **Le recours à une devise autre que la monnaie locale doit faire l'objet, en amont, d'une discussion et d'une validation avec le· la responsable de desk, le ou la référent·e RH et le ou la CGF de la mission.**

Ce recours doit être argumenté et le choix de la devise de versement du salaire ne doit pas être guidé par une volonté de gommer l'inflation. Le problème de l'inflation se traite à partir des mécanismes d'évolution collective des salaires décrits au paragraphe 4.2.

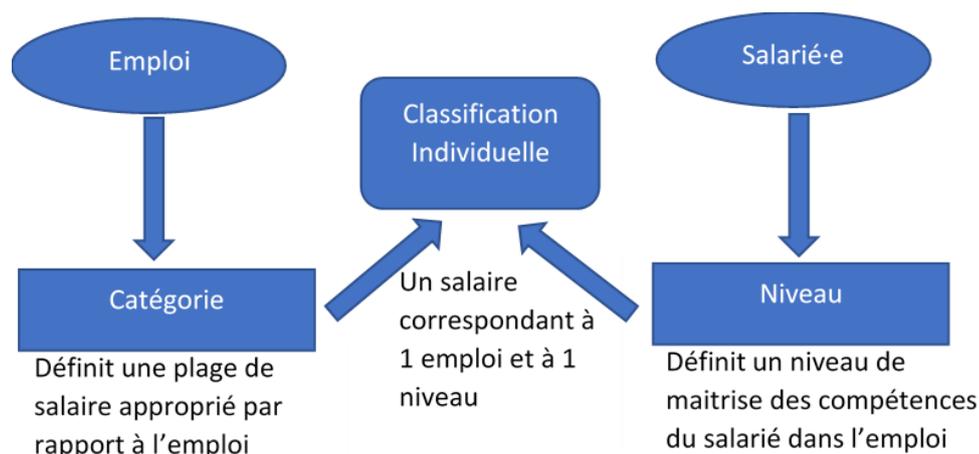
Dans tous les cas, **la devise choisie devra être la même à toutes les étapes du cycle salarial** (contrat de travail, grille des salaires, fiches de payes, versement du salaire). Cette cohérence est nécessaire tant pour Médecins du Monde (simplification des procédures et des contrôles, transparence) que pour le ou la salarié.e (meilleure visibilité et lisibilité de sa rémunération).



3 La grille des salaires

La grille des salaires est un des outils essentiels à la gestion du personnel. Toutefois, la seule existence d'une grille des salaires sur une mission n'est pas une garantie en soi de la bonne gestion, notamment si elle ne respecte pas les principes de base énoncés dans ce document et si elle n'est pas communiquée clairement à tou·te·s.

La démarche adoptée permet de distinguer les emplois des personnes :



La grille des salaires se construit à partir de trois éléments ; la grille des emplois, le salaire de référence et les écarts entre les catégories et les niveaux :

- La grille des emplois permet d'affecter chaque emploi à une catégorie
- Les écarts entre les catégories et les niveaux permettent de définir le mode de progression des salaires dans la grille
- Le salaire de référence est le point de départ de la grille duquel découlera la grille de salaire finale avec la mise en application des écarts définis préalablement

Si la grille des emplois est un élément fixe, commun à l'ensemble des missions internationales, il appartient à chaque mission de définir son salaire de référence et les écarts entre les catégories et les niveaux.

La grille des salaires s'exprime en salaire de base (salaire brut hors variables de rémunération).

3.1 La grille des emplois

Un travail de classification des emplois a été mené afin de définir un socle commun de description de ces emplois, un outil de pesée et une grille classant les emplois sur 10 catégories. Chaque emploi a été positionné de manière objective grâce à l'outil de pesée et au regard des compétences et responsabilités décrites dans sa fiche emploi.

Il n'est pas possible de modifier l'affectation emploi/catégorie, elle est commune à l'ensemble du personnel national sur les missions internationales. De même, il n'est pas possible d'intégrer de nouveaux emplois de manière unilatérale.

Néanmoins cette grille n'est pas figée, toutes les demandes de modification (création d'un nouvel emploi, remise en question de la pesée d'un emploi existant, ...) sont centralisées au niveau des référent·e·s RH du siège. Leur rôle sera de recueillir les demandes et de les analyser au regard de l'impact sur l'ensemble des missions. Cette centralisation est nécessaire pour garantir la cohérence du cadre et assurer l'harmonisation de gestion.

La grille des emplois se trouve en **annexe 1** et l'outil de pesée en **annexe 2**. L'ensemble des fiches emplois est à disposition sur l'intranet de la DRH.

3.2 Le salaire de référence

Le salaire de référence est le salaire le plus bas de la grille correspondant à la catégorie 1 niveau A. Il s'agira donc du salaire minimum de la mission.

Afin de le déterminer, il est nécessaire de se renseigner sur :

- L'existence d'un salaire minimum légal
- Le seuil de pauvreté déterminé dans le pays
- Le salaire minimum pratiqué par les autres ONG, les agences ONUsiennes, le secteur privé sur les emplois comparables et listés en catégorie 1

Basé sur le même principe régissant la politique salariale pour les salariés relevant du droit français, **une majoration de 20 % devra être appliquée sur le salaire minimum légal** si ce dernier devait être le salaire de référence.

Mais ceci étant : **Aucun salaire de base MdM ne pourra être inférieur à 274 USD par mois.** Cette limite a été déterminée à partir des données de la Banque Mondiale qui fixe à **1.90\$/personne/jour** le seuil de pauvreté au niveau mondial. Le calcul a été fait considérant que le salaire MdM devrait pouvoir couvrir les besoins essentiels d'une famille de 4 personnes (1 salarié-e et 3 ayants droit) auquel a été appliquée une majoration de 20%. Il s'agit d'un minimum absolu qui ne s'appliquera que si le minimum légal ou le seuil de pauvreté local (avec la même base de calcul, 4 personnes sur 30 jours et 20% de majoration) devait être inférieur à 274 USD mensuels. **Les données avancées dans ce paragraphe sont datées à Octobre 2020, elles seront amendées à chaque mise à jour officielle de la Banque Mondiale.**

En résumé, il s'agira de retenir l'option la plus favorable entre :

- La pratique sur le marché local et à emplois comparables
- Le salaire minimum légal+ 20%
- Le seuil de pauvreté national mensuel pour une famille de 4 personnes + 20%
- Le seuil de pauvreté international fixé par la Banque Mondiale, adapté pour une famille de 4 personnes + 20%. Ce seuil devra être révisé en fonction des mises à jour du calcul fait selon la Banque Mondiale comme référence officielle. Il est de 274\$ en Octobre 2020.

3.3 Les écarts entre les catégories et les niveaux

Il s'agira ici de définir les écarts de passage d'un niveau à l'autre au sein d'une même catégorie, et de définir les écarts entre le passage d'une catégorie à une autre.

Quels que soient les écarts définis, **le ratio entre le plus bas (catégorie 1 niveau A) et le plus haut (catégorie 10 niveau D) salaire de la grille ne devra pas être supérieur à 10.**

Si une évolution linéaire sur les écarts de niveaux (par exemple tous les écarts de niveaux sont fixés à x% et sont identiques partout dans la grille) peut être éventuellement envisagée dans un souci de lisibilité et de simplification, cette option ne fait que très peu sens quand il s'agit de l'évolution des écarts sur les catégories.

Les écarts entre les niveaux correspondent à la valorisation individuelle liée aux compétences démontrées dans l'emploi. Il s'agira de définir les paliers de progression dans un même emploi. A noter qu'il est tout à fait acceptable que le niveau D d'une catégorie soit supérieur au niveau A de la catégorie supérieure. Autrement dit, un-e expert-e d'une catégorie pourra être mieux rémunéré-e que le ou la débutant-e de la catégorie juste au-dessus.

Pour construire les écarts entre les catégories, il sera nécessaire de connaître le marché de l'emploi local et les fourchettes de salaires accordées sur des emplois équivalents. Ces données sont absolument nécessaires à la construction de la grille et nous permettent d'objectiver notre attractivité bien que limitée au seul critère financier.

Il faudra donc mener une étude (aussi appelé « Benchmark ») du marché de l'emploi sur la zone d'intervention. Des données sont généralement disponibles au niveau institutionnel (ministère du travail) et n'hésitez pas non plus à démarcher vos homologues d'autres ONG qui auraient déjà mené ce travail et sont souvent enclins à les partager dès lors que nous y participons aussi.

Ceci étant, il faut savoir garder un œil critique sur ce type d'études. La plupart des pays dans lesquels nous opérons ont un marché de l'emploi complètement dérégulé. Sur les catégories basses, l'absence de salaire minimum conduit à nous comparer à des niveaux de salaire en dessous du seuil de pauvreté, ce qui n'est pas acceptable. A l'inverse, sur les catégories hautes, nous ne souhaitons pas non plus nous mettre en comparaison des agences ONUsiennes, ou d'un secteur privé où évoluent des multinationales qui n'ont pas de limites sur le ratio entre plus bas et plus haut salaire.

Enfin, on ne peut limiter notre attractivité à la seule question salariale. Les valeurs sociales, la transparence et l'équité, portées par Médecins du Monde dans sa politique salariale, la politique de couverture médicale, le sens de nos actions sont autant d'éléments qui doivent compter et être mis en avant.

Point d'attention : La définition des écarts entre les niveaux doit aussi prendre en considération la question de l'ancienneté et de la prime accordée. **Il conviendra d'être vigilant à ce que l'écart entre les niveaux ne soit pas inférieur au % de prime accordé au titre de l'ancienneté (cf. paragraphe 5.1.1).** Aussi, bien que cela ne soit pas une règle (cf. paragraphe 4.1 sur les évolutions individuelles), si l'on considère que la maîtrise des compétences démontrée dans l'emploi justifie en moyenne un changement de niveau tous les 2 ou 3 ans, cela donne les indications suivantes afin qu'il y ait une cohérence entre la prise en compte de l'ancienneté et l'écart entre les niveaux :

- L'écart entre les niveaux A et B doit être supérieur à 5%
- La somme des écarts entre les niveaux A et B, et les niveaux B et C doit être supérieure à 11%
- La somme des écarts entre les niveaux sur toute la catégorie (A/B + B/C + C/D) doit être supérieure à 17%

Voici un exemple de grille de salaires aux écarts non linéaires :

Exemple écart catégories et niveaux

Salaire de référence = 100

		Niveau A	Ecart A/B	Niveau B	Ecart B/C	Niveau C	Ecart C/D	Niveau D
	Cat.1	100,00	6%	106,00	7%	113,42	8%	122,49
<i>Ecart Cat.1 niv. A et Cat.2 niv. A</i>	20%							
	Cat.2	120,00	6%	127,20	7%	136,10	8%	146,99
<i>Ecart Cat.2 niv. A et Cat.3 niv. A</i>	20%							
	Cat.3	144,00	6%	152,64	7%	163,32	8%	176,39
<i>Ecart Cat.3 niv. A et Cat.4 niv. A</i>	30%							
	Cat.4	187,20	6%	198,43	7%	212,32	8%	229,31
<i>Ecart Cat.4 niv. A et Cat.5 niv. A</i>	25%							
	Cat.5	234,00	6%	248,04	7%	265,40	8%	286,64
<i>Ecart Cat.5 niv. A et Cat.6 niv. A</i>	25%							
	Cat.6	292,50	6%	310,05	6%	328,65	6%	348,37
<i>Ecart Cat.6 niv. A et Cat.7 niv. A</i>	30%							
	Cat.7	380,25	6%	403,07	6%	427,25	6%	452,88
<i>Ecart Cat.7 niv. A et Cat.8 niv. A</i>	25%							
	Cat.8	475,31	6%	503,83	6%	534,06	6%	566,10
<i>Ecart Cat.8 niv. A et Cat.9 niv. A</i>	30%							
	Cat.9	617,91	7%	661,16	6%	700,83	5%	735,87
<i>Ecart Cat.9 niv. A et Cat.10 niv. A</i>	15%							
	Cat.10	710,59	7%	760,33	6%	805,95	5%	846,25
	Ratio entre le plus haut et le plus bas salaire:							8,5

3.4 Le positionnement dans la grille

Il s'agira ici de définir le positionnement dans la grille des salaires à un instant T. La question de l'évolution dans la grille sera traitée dans le paragraphe suivant (4).

Qu'il s'agisse de l'embauche d'un nouveau salarié ou de la mise en place de la grille des salaires, il faut pouvoir affecter à chacun-e son positionnement dans la grille.

Comme vu précédemment, c'est l'emploi occupé par la personne qui va déterminer la catégorie.

Pour les niveaux :

- Par principe, à l'embauche, un-e nouve-au-ille salarié-e, est placé-e sur le premier niveau A. Il est possible de le ou la placer en niveau B si la personne justifie d'une expérience significative (période suffisamment longue au regard de l'emploi) **dans le même emploi**. L'embauche au niveau B ne doit cependant pas se faire au détriment d'une cohérence et équité de gestion au sein de la mission. Le ou la coordina-teur-ric-e Admin/RH doit être particulièrement vigilant sur ce point.
- A la première mise en œuvre de la grille des salaires, l'affectation à un niveau va dépendre de la maîtrise démontrée des compétences du ou de la salarié-e. Le tableau de la page suivante présente les indications relatives.

A noter que cette maîtrise des compétences doit être documentée et objectivée par la présence notamment d'entretiens annuels d'évaluation.

NIVEAUX DE MAITRISE DEMONTREE DES COMPETENCES DANS L'EMPLOI MDM

NIVEAU A	Maitrise partielle	Sait faire	requiert la maîtrise - de la/des techniques de base à mettre en œuvre dans le domaine couvert par les compétences - des conditions formelles d'application (procédures, normes qualité, sécurité) Période d'adaptation au contexte, de mise en application des compétences dans l'environnement, de la compréhension du fonctionnement et des procédures.	savoir agir et réagir avec pertinence savoir quoi faire savoir choisir dans l'urgence savoir enchaîner des actions selon une finalité
NIVEAU B	Maitrise courante	sait adapter	requiert la maîtrise - de l'intégralité des techniques à mettre en œuvre de façon courante dans le domaine couvert par les compétences - de toutes les conditions usuelles d'application (procédures, normes qualité, sécurité, économique) - l'adaptation de solutions correspondant à des situations partiellement nouvelles non encore nécessairement rencontrées par le titulaire - d'une complexité croissante des dossiers traités	savoir combiner des ressources savoir construire des compétences à partir de ressources et les mobiliser dans un contexte savoir arbitrer négocier trancher savoir aller au-delà du prescrit savoir tirer les leçons de l'expérience savoir tirer parti de ses ressources mais aussi de celles de son environnement
NIVEAU C	Maitrise chevronnée	sait adapter à toutes les complexités. Maîtrise au-delà de l'attendu	requiert la maîtrise - de l'intégralité des techniques à mettre en œuvre de façon courante et exceptionnelle dans le domaine couvert par la compétence considérée - de toutes les conditions d'application usuelles et de leurs impacts à court et moyen terme - permet de contribuer à des dossiers ayant un enjeu plus large que son domaine d'emploi - le choix de solutions correspondant à des situations totalement ou partiellement nouvelles -d'une complexité supplémentaire des dossiers traités - de l'animation/encadrement d'1/3 personnes non prévu dans l'emploi - assister, et former des salarié	savoir transposer savoir mémoriser de multiples situations et solutions types savoir prendre du recul et fonctionner en double piste savoir utiliser ses méta compétences pour modéliser savoir repérer et interpréter des indicateurs de contexte savoir faire apprendre
NIVEAU D	Expert	innove, apprend aux autres	Maîtrise des domaines couvrant la totalité de l'emploi dans les différentes situations de travail y compris les plus exceptionnelles et de complexité accrue. Le titulaire doit en outre assurer les trois des activités complémentaires ci-après : • réaliser du tutorat • mettre au point de nouvelles méthodes de travail innovantes applicables aux titulaires du même emploi, • mettre à disposition une expertise particulière sur les domaines de compétence de l'emploi et en dehors du champ de leur strict emploi	savoir apprendre savoir transformer son action en expérience savoir décrire comment on apprend savoir prendre des risques savoir créer les conditions de transposabilité à l'aide de schèmes transférables savoir entreprendre



4 Les évolutions de salaire

Les évolutions de salaires doivent pouvoir s'appuyer sur un cadre clair, transparent et connu des équipes.

4.1 Les évolutions individuelles

Les évolutions individuelles concernent uniquement :

- Un changement de catégorie induit par un changement d'emploi (mobilité du ou de la salarié-e)
- Un changement de niveau dans le cadre de la démonstration d'acquisition d'une nouvelle maîtrise dans l'emploi telle que présentée dans le tableau en page 10.

Ces types de changements (catégories et niveaux) s'inscrivent dans la construction du parcours du ou de la salarié-e au sein de l'association et s'appuient donc sur les entretiens annuels d'évaluation. Cela dit, il n'y a pas de lien automatique entre entretiens annuels d'évaluation et revalorisation du salaire. Une évaluation positive n'engendre pas nécessairement un passage au niveau supérieur. Ce n'est pas une condition suffisante, il faut aussi que l'acquisition d'une nouvelle maîtrise dans l'emploi soit démontrée. Sans être un dogme, l'acquisition de compétences se revoit tous les 2 ans en moyenne.

Le changement de niveau est une proposition managériale (hiérarchique et/ou fonctionnelle) qui est centralisée au niveau de la coordination administrative/RH qui s'assure du traitement équitable de tou-te-s les salarié-s et du respect de l'enveloppe budgétaire globale allouée aux revalorisations individuelles. Au besoin, l'arbitrage se fait au niveau de la coordination générale. Votre référent-e RH au siège est aussi là, au besoin, pour vous accompagner et vous conseiller sur ce processus.

Dès lors, aucun-e salarié-e ne pourra bénéficier d'une augmentation en dehors de ces deux cas. Il est à proscrire impérativement l'octroi de prime individuelle. Ceci irait à l'encontre du principe de l'équité.

A noter que si la mobilité de ou de la salarié-e se fait sur un emploi de la même catégorie ou sur une catégorie inférieure, son salaire reste maintenu. Autrement dit, dès lors que le salaire est fixé contractuellement, il n'y a pas de rétrogradation financière et ce, même si le droit local le permet.

La question de l'ancienneté est traitée dans le paragraphe 5.1.1.

4.2 Les évolutions collectives

La grille des salaires n'est pas un élément figé. Elle doit pouvoir être revue périodiquement au regard d'éléments qui la remettraient en cause, à savoir l'inflation et son adéquation ou attractivité au regard du marché de l'emploi local.

4.2.1 *L'inflation*

La grille des salaires doit être revalorisée chaque année au regard de l'inflation.

L'inflation pouvant fortement varier d'un mois sur l'autre, c'est la moyenne des 12 derniers mois qui doit servir de base pour déterminer le taux d'inflation à appliquer.

La Banque Mondiale et la plupart des Ministères des Finances publient les données officielles relatives à l'inflation. Il est intéressant de croiser plusieurs sources officielles.

Dans les cas extrêmes où aucune donnée officielle fiable n'est disponible, il sera nécessaire de mettre en place un panier des ménages et d'en suivre l'évolution. Cette méthode reste néanmoins sujette à beaucoup de subjectivité et représente une charge de travail non négligeable. Elle ne doit donc être retenue qu'en dernier recours.

La prise en compte de l'inflation s'applique à l'ensemble de la grille. Le même taux s'applique pour tou·te·s. Une inflation négative ne sera pas prise en compte et n'impactera donc pas la grille.

La proposition de taux devra se faire en amont de la construction budgétaire annuelle et devra être validée par le·la responsable de desk en concertation avec le·la référent·e RH sur la méthodologie appliquée pour sa définition (sources d'information, lissage sur 12 mois...) et avec le·la CGF (Contrôleu·r·se de gestion financière) pour anticiper l'impact budgétaire.

Si le besoin d'une réévaluation salariale intervient en cours d'année, de façon non prévisible et exceptionnelle, une demande documentée émanant du terrain sera étudiée par le·la responsable de desk et le·la référent·e RH. Cette demande pourra requérir une validation supplémentaire par le comité de direction si la réévaluation demandée n'entre pas dans l'enveloppe budgétaire et s'accompagne d'une demande de fonds additionnelles.

4.2.1 *La révision de la grille des salaires*

Assurer une veille sur le marché de l'emploi local doit nous permettre de maintenir une analyse régulière de notre attractivité salariale. Même si comme évoqué dans le paragraphe 3.3, il nous faut garder un œil critique sur le benchmark salarial et ne pas limiter notre attractivité aux seuls aspects financiers.

Les données relatives doivent être actualisées tous les 2/3 ans. Soit par une étude menée par nos soins, une étude d'une autre ONG, les données institutionnelles... Et pensez à la mutualisation avec les autres ONG internationales ou nationales.

N'hésitez pas à participer aux études menées par nos homologues qui seront alors enclins à partager leurs résultats et qui seront pour nous une source précieuse d'informations.



5 Les éléments variables de la rémunération

Le Code du travail local régit et prévoit parfois le régime des primes et indemnités. Il n'est, en aucun cas, question de s'y soustraire. Le présent paragraphe a pour objectif d'harmoniser les pratiques et de définir l'ensemble des primes que Médecins du Monde, en tant qu'employeur, souhaite mettre en œuvre pour ses salarié·e·s. Il s'agira donc de les mettre en place dès lors que le droit local ne le prévoit pas. Si le droit local le prévoit, alors, il s'agira de retenir celle la plus favorable aux salariés.

Le régime des primes décrit dans ce document est harmonisé avec les principes de la politique salariale mise en œuvre pour les salariés relevant du droit français.

A noter que **les primes liées à la performance sont contraires aux principes de la politique salariale** tels que voulus par Médecins du Monde France. MdM ne pratique pas non plus de primes liées aux événements familiaux (naissance, mariage...).

Le mise en place d'une prime doit absolument faire l'objet d'une étude fiscale afin d'identifier les cotisations et taxes, la part imposable, afin de se soumettre à ces obligations.

Le régime des primes de la mission doit être détaillé dans les conditions d'emploi ou le règlement intérieur.

5.1 Les primes récurrentes

Les primes récurrentes sont les primes accordées collectivement et dans une temporalité régulière.

5.1.1 *Ancienneté*

Après 3 ans d'ancienneté, tout salarié se verra attribuer, dès le mois de l'acquisition de cette ancienneté, une prime mensuelle de 5%.

Cette prime sera majorée de 2% après chaque période de 2 ans supplémentaire, dans la limite maximum de 15 ans soit 17%.

Le % accordé s'applique sur le salaire de base. Attention, l'ancienneté ne s'applique pas sur les primes, y compris le 13^{ème} mois, mais elle s'applique sur les heures supplémentaires si celles-ci sont payées et non récupérées.

L'ancienneté ne s'entend pas dans l'emploi. Il s'agit de **l'ancienneté dans la mission indépendamment des emplois occupés**. Le calcul de l'ancienneté se fait sur le salaire de base du mois où s'applique l'ancienneté.

A noter que pour les contrats à durée déterminée, **l'ancienneté est reprise systématiquement dès lors que l'écart entre l'enchaînement de 2 contrats est inférieur à 6 mois.**

Exemple de prise en compte et de mode de calcul de l'ancienneté :

L'exemple ci-dessous reprend la grille des salaires présentées en page 9 dans le paragraphe 3.3. La feuille Excel du tableau ci-dessous est annexée au présent document :

1ère année	2ème année	3ème année	Au premier jour de sa 4ème année	5ème année	Au premier jour de sa 6ème année	7ème année	Au premier jour de sa 8ème année	9ème année	Au premier jour de sa 10ème année	11ème année	Au premier jour de sa 12ème année	13ème année	Au premier jour de sa 14ème année	15ème année	Au premier jour de sa 16ème année	17ème année	18ème année	19ème année et les suivantes (*)
			5%		7%		9%		11%		13%		15%		17%			

Exemple 1 :

100,00	100,00	100,00	105,00	105,00	107,00	107,00	109,00	109,00	111,00	111,00	113,00	113,00	115,00	115,00	117,00	117,00	117,00	117,00
Salaire de base (cat.1 niv.A)	Détails des calculs:		100*1,05		100*1,07		100*1,09		100*1,11		100*1,13		100*1,15		100*1,17			

le calcul de l'ancienneté se fait sur le salaire de base tel qu'il est positionné dans la grille pour un-e salarié-e donné-e. L'erreur ici pourrait consister à reprendre le salaire du mois précédent, par exemple effectuer l'application des 7% de prime d'ancienneté de la 6^{ème} année sur un salaire de 105 alors que le salaire de base est bien toujours de 100.

Exemple 2, la grille des salaires est revue sur la base de l'inflation en année 2 (+2%) et en année 7 (+3%)

100,00	100,00	102,00	107,10	107,10	109,14	112,41	114,52	114,52	116,62	116,62	118,72	118,72	120,82	120,82	122,92	122,92	122,92	122,92	
SdB (cat.1 niv.A)	Nouveau SdB (cat.1 niv.A) = 102		Nouveau salaire de base (cat.1 niv.A) = 105,06																
Détails des calculs:			102*1,05		102*1,07	105,06*1,07	105,06*1,09		105,06*1,11		105,06*1,13		105,06*1,15		105,06*1,17				

Toutes les révisions de la grille des salaires impactent le salaire de base et donc sont prises en compte dans le calcul de l'ancienneté.

Exemple 3, le ou la salarié-e est promu-e sur un nouvel emploi de catégorie supérieure en année 7 et passe au niveau B de cette emploi en année 11

100,00	100,00	100,00	105,00	105,00	107,00	128,40	130,80	130,80	133,20	141,19	143,74	143,74	146,28	146,28	148,82	148,82	148,82	148,82
Salaire de base (cat.1 niv.A)					Nouveau SdB (cat.2 niv.A) =120			Nouveau SdB (cat.2 niv.B) =127,20										
Détails des calculs:			100*1,05		100*1,07	120*1,07	120*1,09		120*1,11	127,2*1,11	127,2*1,13		127,2*1,15		127,2*1,17			

Toutes modifications du placement du ou de la salarié-e dans la grille des salaires (changement de catégorie et/ou de niveau) influent sur le calcul. L'ancienneté s'applique dès la mise en application du nouveau salaire de base. L'ancienneté s'entend dans l'association, pas dans l'emploi.

Exemple 4, le ou la salarié-e passe au niveau supérieur de son emploi la troisième année, il change d'emploi dans la 9ème année et augmente d'un niveau dans ce nouvel emploi en 13ème année et en 18ème année. La grille des salaires est revue sur la base de l'inflation en année 5 (+2%)

100,00	100,00	106,00	111,30	113,53	115,69	115,69	117,85	133,42	135,86	135,86	138,31	146,61	149,21	149,21	151,80	151,80	162,43	162,43			
SdB (cat.1 niv.A)	Nouveau SdB (cat.1 niv.B) = 106						Nouveau SdB (cat.2 niv.A) = 122,4			Nouveau SdB (cat.2 niv.B) = 129,74			Nouveau SdB (cat.2 niv.C) = 138,83								
				Nouveau SdB (cat.1 niv.B) = 108,12																	
Détails des calculs:			106*1,05	108,12*1,05	108,12*1,07		108,12*1,09	122,4*1,09	122,4*1,11		122,4*1,13	129,74*1,13	129,74*1,15		129,74*1,17		138,83*1,17				

L'exemple 4 démontre l'aspect cumulatif des exemples précédents et de fait, la vigilance à porter quand aux formules de calcul.

En résumé, c'est le salaire de base, et donc le positionnement à l'instant t dans la grille des salaires, qui fait référence dans le calcul de l'ancienneté.

(*) Il ne s'agit pas de dire ici que le salaire ne varie plus mais que l'ancienneté est plafonnée. Le salaire de base peut néanmoins encore évoluer après la 16ème année, au grès de la promotion individuelle (Changement de niveau et/ou de catégorie) et/ou de la révision au global de la grille (inflation par exemple). Alors le calcul de l'ancienneté s'adaptera au nouveau salaire de base le cas échéant.

5.1.2 Transport

Sauf dispositions légales contraires ou moindres, les frais de transport domicile/site d'affectation du salarié sont pris en charge à 50%.

L'adresse de domiciliation et le site d'affectation tels que renseignés dans le contrat de travail font référence. Si le ou la salarié-e déménage en cours de contrat, une attestation sur l'honneur sera demandée. Un changement d'affectation doit faire l'objet d'un amendement au contrat de travail.

Chaque mission devra mener une étude portant à la fois sur les opportunités de transport en commun et leur coût. S'il existe des transports en commun fonctionnels, ils devront servir de référence dans l'établissement du montant de la prime. En l'absence de transports en commun, un forfait kilométrique devra être établi.

Ceci étant, il ne s'agit pas d'individualiser la prime de transport au point d'en alourdir la gestion. La définition de 2 ou 3 périmètres (par exemple intra et extra muros) est recommandée. La prime sera différente en fonction du périmètre uniquement et le ou la salarié-e recevra la prime correspondant à son adresse de domiciliation affectée à un périmètre.

Par souci de simplification de gestion, cette prime sera forfaitisée et identique chaque mois pour le ou la salarié-e. Autrement dit, cette prime n'est pas proratisée en fonction de la présence du salarié et reste due en cas d'absence (congés, maladie) inférieure à un mois. C'est seulement si le ou la salarié-e n'a travaillé aucun jour du mois que la prime pourra être suspendue sur le mois d'absence uniquement.

Il est entendu que la prime de transport n'est pas due dès lors que le ou la salarié-e est véhiculé-e par la mission ou que son trajet domicile/lieu d'affectation n'engendre aucun coût pour le-la salarié-e.

5.1.3 Déjeuner

Sauf dispositions légales contraires ou moindres, Médecins du Monde prend en charge 50% des frais de déjeuner.

Un rapide benchmark des restaurants de proximité du lieu de travail doit permettre de définir le forfait journalier de prise en charge. S'il n'y a pas de grandes disparités entre les différents sites de la mission, il est recommandé que la prime déjeuner soit identique à l'ensemble de la mission afin d'en simplifier la gestion au niveau de la paie.

La prime de déjeuner doit être proratisée aux jours de présence effective du ou de la salarié-e. Les absences (congés, maladie...) n'ouvrent pas droit au versement d'une prime de déjeuner.

Les journées en télétravail ouvrent droit au versement de la prime de déjeuner.

Un point de vigilance doit être apporté concernant les déplacements professionnels. S'ils donnent lieu à un perdiem censé couvrir le repas du déjeuner, il faudra alors éviter de faire doublon. Soit la prime de déjeuner est remplacée par la partie du perdiem censée couvrir les mêmes frais, soit la prime de déjeuner est déduite du perdiem. La deuxième option est recommandée, à savoir maintenir la prime de déjeuner puisque le déplacement constitue un jour de travail et adapter le perdiem aux frais restants si besoin est.

Cette prime n'oblige en rien le salarié à déjeuner dans les restaurants pré-identifiés, il en dispose à sa guise.

Cas particulier : Si la mission met à disposition un·e cuisinier·ère qui prépare les repas et gère l'intendance liée au déjeuner (achat des denrées, vaisselle...), alors cela vaut prime de déjeuner. Autrement dit, il n'y aura pas de participation à 50% des frais de repas engagés (notamment via la caisse commune) et cela même si le ou la salarié·e choisirait de prendre son repas en extérieur, cela resterait à sa charge entière.

5.1.4 13^{ème} mois

Tout salarié ayant plus de six mois d'ancienneté a droit à une prime dite 'de 13^{ème} mois'.

En principe, cette prime est versée en deux fois. La temporalité des deux versements doit se faire en accord avec les salariés dans le respect de la coutume locale (Noël, Ramadan, Aïd, fin d'année, congés d'été...), et être inscrite dans les conditions d'emploi ou le règlement intérieur.

Ceci étant, il est tout à fait possible de lisser le 13^{ème} mois sur différentes temporalités (en une fois, en deux, tous les trimestres, etc.). Cela doit être décidé avec l'ensemble du personnel et en conformité avec les aspects légaux.

Sur une recommandation de verser la prime en deux temps, voici le mode d'application pour les salarié·e·s relevant du droit français : La prime est calculée à partir du salaire de base, c'est-à-dire le salaire brut hors variables de rémunération (primes notamment). Par exemple dans le cas d'un versement en juin et décembre, chaque salarié perçoit :

- En juin, 1/12^{ème} des salaires de base perçus du 1^{er} janvier au 30 juin
- En décembre, 1/12^{ème} des salaires de base perçus du 1^{er} juillet au 31 décembre.
- Dans le cas d'un salarié embauché en avril, il ne sera pas éligible à la prime en juin. Il atteindra les 6 mois d'ancienneté en septembre, il percevra alors en septembre, 1/12^{ème} de ces 6 salaires de base perçus depuis son embauche. Puis en décembre 1/12^{ème} des 3 mois restants pour couvrir la fin d'année. Pour cette période, sur une présence de 9 mois, le salarié percevra bien, au total, 9/12^{ème} de prime. L'année suivante repart sur le cycle normal.

De la même manière, en cas de départ en cours d'année (fin de contrat à durée déterminée, licenciement, démission), et à condition que le salarié ait atteint les 6 mois d'ancienneté, la prime de 13^{ème} mois sera attribuée au prorata du temps de présence.

Certaines législations prévoient l'octroi d'une prime de fin d'année unique sous la forme d'un treizième mois ou d'un pourcentage du salaire mensuel, il s'agira donc de s'y conformer et d'adapter la règle ci-dessus mais sans cumuler les deux systèmes. La prime de 13^{ème} mois viendra seulement compléter le cadre légal à hauteur d'un 13^{ème} mois effectif. Si la prime légale va au-delà, alors elle vaudra prime de 13^{ème} mois.

5.2 Les primes et indemnités exceptionnelles

Les primes exceptionnelles sont les primes individuelles liées à des circonstances particulières.

Pour rappel, les conditions d'ancienneté énoncées dans les paragraphes suivants s'entendent non pas sur l'emploi mais sur la mission. Et pour les contrats à durée déterminée, l'ancienneté est reprise systématiquement dès lors que l'écart entre l'enchaînement de 2 contrats est inférieur à 6 mois.

5.2.1 Fin de contrat

Les règles définissant les modalités de fin de de contrat (démission, licenciement, préavis, indemnités...) doivent impérativement être édictées dans les conditions d'emploi ou le règlement intérieur de la mission.

Si le contrat est un contrat à durée indéterminée, la fin de contrat résulte :

- soit d'une démission, qui n'ouvre pas droit au versement d'une prime de fin de contrat
- soit d'un licenciement (quel que soit le motif), et dans ce cas, la prime de licenciement dont les règles sont édictées dans le paragraphe suivant (5.2.2) fait office de prime de fin de contrat.

Si le contrat est un contrat à durée déterminée, la fin de contrat résulte :

- Soit d'un licenciement pour faute, et dans ce cas, la prime de licenciement dont les règles sont édictées dans le paragraphe suivant (5.2.2) fait office de prime de fin de contrat.
- Soit du non-renouvellement du contrat arrivé à son terme. De fait, le recours au contrat à durée déterminée nous offre une flexibilité de gestion qui répond à notre fonctionnement et à nos contraintes (contrat de financement sur un an, planification de programme sur une durée limitée...), mais cela se fait au prix d'une certaine insécurité dans l'emploi pour nos salarié-e-s. Cette précarisation doit être compensée par l'attribution d'une prime de fin de contrat équivalente à un demi mois du salaire de base par année pleine et/ou au prorata pour une année incomplète.
- Soit de l'interruption du contrat avant son terme. Bien que potentiellement très compliqué et juridiquement délicat (notamment obligation de versement des salaires jusqu'au terme du contrat même en cas d'interruption anticipée) , certaines législations peuvent permettre la démission et/ou la rupture amiable, il s'agira alors d'appliquer ce qui est légalement prévu. Si la législation ne le permet pas, cette option doit être évitée.

La loi peut néanmoins parfois imposer le versement d'une indemnité de fin de contrat qui, le plus souvent, est calculée en fonction de l'ancienneté.

Ce type de prime pose la difficulté de rendre éligible le coût associé sur un contrat bailleur. Attention, si et seulement si cela est possible, la prime de fin de contrat pourra être payée annuellement ou à échéance du contrat bailleur (si la date du contrat de travail du ou de la salarié-e est calée avec le contrat de financement). Mais il faut **impérativement** être sûr que cela est permis par la législation. Bien souvent, il est stipulé que la prime de fin de contrat ne peut être payée qu'à la fin effective du contrat, voire au départ définitif du ou de la salarié-e (c'est-à-dire que la fin de contrat s'entend au-delà des reconductions de plusieurs contrats à durée déterminée). Le risque juridique et financier serait alors une obligation de repayer une prime au départ effectif du ou de la salarié-e bien que versée périodiquement.

5.2.2 Licenciement

Il serait bien hasardeux d'édicter un cadre contraint en matière de licenciement, **les mentions ci-dessous doivent être relues au regard du droit en vigueur sur chaque mission et par un-e professionnel-le (consultant-e expert-e/avocat-e en droit du travail, ministère du travail)**. Si cette règle vaut pour l'ensemble du document de politique salariale et de ses annexes, elle est particulièrement importante en ce qui concerne ce sujet, tant le potentiel de litiges engage un risque financier et réputationnel pour la mission.

Donc, bien que très variables en fonction des législations, on peut scinder les motifs de licenciement en 2 catégories : le licenciement pour faute et le licenciement pour un motif autre que la faute. Sous réserve de conformité avec le droit local :

- Le licenciement pour faute (grave et/ou lourde) doit s'intégrer dans un processus disciplinaire impérativement décrit dans le règlement intérieur ou les conditions d'emploi. On s'en tiendra ici au respect stricto-sensu du cadre légal.
- Si le licenciement n'a pas pour motif une faute du ou de la salarié-e et :
 - Si le motif est de type 'économique' (fermeture d'un programme par exemple), et si la loi ne prévoit pas le versement d'une indemnité ou si celle-ci est inférieure (dans ce cas on complétera à hauteur de), la prime de licenciement correspondra à ½ mois du dernier salaire de base par année pleine d'ancienneté et un prorata de cette règle pour l'année en cours.
 - Si le motif est personnel (inaptitude, insuffisance professionnelle...), et si la loi ne prévoit pas le versement d'une indemnité ou si celle-ci est inférieure (dans ce cas on complétera à hauteur de), la prime de licenciement correspondra à ¼ mois du dernier salaire de base par année pleine d'ancienneté et un prorata de cette règle pour l'année en cours.

5.2.3 Départ à la retraite

Les modalités de résiliation du contrat de travail au motif de départ à la retraite doivent être consignées dans les conditions d'emploi ou le règlement intérieur et être en conformité avec la législation locale.

C'est la législation locale qui fixe l'âge à partir duquel chaque salarié-e pourra exercer son droit à la retraite.

L'indemnité de départ à la retraite, si elle n'est pas prévue par la loi ou si celle-ci est inférieure (et dans ce cas on complétera à hauteur de) est fixée à ½ mois du dernier salaire de base par année d'ancienneté pour les salarié-e-s ayant moins de 5 ans d'ancienneté. Au-delà, l'indemnité de départ à la retraite est fixée à 1 mois du dernier salaire de base par année d'ancienneté.

L'indemnité de départ à la retraite est néanmoins plafonnée à l'équivalent d'un an de salaire soit 12 fois le dernier salaire de base perçu.

De plus, elle se substitue à l'indemnité de fin de contrat. Il n'y a pas de cumul entre l'indemnité de fin de contrat et l'indemnité de départ à la retraite.

Chaque mission devra aussi étudier la possibilité de recourir à une couverture complémentaire dont la cotisation doit être partagée entre MdM et le ou la salarié-e. Néanmoins, il faudra rester vigilant sur l'effectivité d'un tel système et son coût potentiel qui peuvent rendre cette option non pertinente.

5.2.4 Décès / Invalidité

Il est fortement recommandé de couvrir les risques décès et invalidité via une assurance et un contrat de prévoyance.

Les règles de prise en charge (frais médicaux) et d'indemnisation du décès ou de l'invalidité d'un salarié doivent être mentionnées dans les conditions d'emploi ou le règlement intérieur, dans la partie relative à la couverture sociale et/ou médicale. Le document cadre de référence de la politique médicale se trouve en **annexe 3**.

Si aucune couverture assurantielle n'est retenue ou si celle-ci s'avère insuffisante, MdM couvrira à hauteur de :

- 24 mois du dernier salaire de base en cas de décès ou d'invalidité permanente du salarié, lié à un accident du travail
- 3 mois du dernier salaire de base en cas de décès hors accident du travail
- L'invalidité hors accident du travail n'est pas couverte par Médecins du Monde

Même si cela ne constitue pas un élément de rémunération à proprement parler, il est important de tenir compte des us et coutumes. Il est notamment parfois attendu que l'employeur participe pour partie aux frais de funérailles. Il s'agit d'une pratique discrétionnaire.

5.2.5 Intérim

Dès lors qu'un·e salarié·e est amené·e à couvrir les fonctions d'un poste vacant sur une responsabilité plus élevée et une période de plus d'un mois, une prime d'intérim doit être mise en place.

Les conditions d'éligibilité et les modalités de la prime d'acting sont définies en **annexe 4**.

5.2.6 Délocalisation

Lorsqu'un·e salarié·e est embauché·e pour travailler de manière permanente en dehors de son lieu de résidence ou de recrutement (vérifier la définition légale dans le pays), la mise en place d'une prime de délocalisation peut être envisagée.

Il peut s'agir d'une prime d'installation payable en une fois lors de la délocalisation et servant à couvrir les frais de déménagement du ou de la salarié·e et de sa famille, **ou** d'une prime mensuelle forfaitaire compensant les frais supplémentaires engendrés par la délocalisation (hébergement, transport pour un retour dans le lieu de résidence familiale).

Le cadre de prise en charge de la délocalisation doit être rédigé sur chaque mission y ayant recours, en conformité avec les dispositions légales et annexé aux conditions d'emploi ou au règlement intérieur.

La délocalisation ne doit être envisagée que lorsque le recrutement sur la zone d'intervention est problématique (absence de candidats compétents, enjeux de sécurité...) ou dans le cadre de la mobilité d'un·e salarié·e (reclassement, promotion...).

5.3 Les heures supplémentaires

Lorsque les besoins du projet l'exigent, le personnel peut, à la demande de l'employeur, et sans que cela puisse constituer une pratique courante, être appelé à effectuer des heures supplémentaires.

Est considérée comme heure supplémentaire, toute heure effectuée au-delà du seuil défini dans les conditions d'emploi et/ou le règlement intérieur et en conformité avec le droit du travail local. La durée du travail est fixée de manière hebdomadaire et est commune à tou·te·s les salarié·es.

Sauf obligations légales contraires, les heures supplémentaires ne sont pas payées mais compensées par des heures de récupération dans le cadre d'un planning de récupération validé par le ou la responsable hiérarchique.

Pour les besoins d'une rotation opérationnelle (gardes, chauffeur·e·s, personnel soignant...), les heures de travail peuvent être supérieures à celles définies pour l'ensemble des salariés. Dès lors, Les heures effectuées au-delà doivent être considérées comme des heures supplémentaires. La mise en place d'un planning de récupération pouvant potentiellement alourdir l'organisation de la rotation, le paiement des heures supplémentaires est alors envisageable.

Bien que le temps de travail soit le plus communément défini de manière hebdomadaire, l'organisation de rotations se fait mensuellement, ce qui doit permettre de lisser et gérer les heures de travail (et donc potentiellement les heures supplémentaires) sur une base mensuelle.

En prévention des risques psycho-sociaux liés au travail, l'organisation d'un système de rotation doit garantir un repos suffisant à chaque salarié·e, sauf mentions légales plus favorables ; à minima 11 heures entre chaque rotation et avec un repos hebdomadaire de 48h consécutives.

Il est important de **se renseigner sur le régime légal des heures supplémentaires (limites, majorations de nuit, week-end ou jours fériés...)** et de les appliquer. A noter que les majorations s'appliquent aussi sur les heures récupérées.

A prendre en compte pour la justification des dépenses aux bailleurs de fonds

1 - Bien conserver tous les documents permettant de tracer nominativement les paiements à justifier au bailleur.

Que ce soit pour les primes ou les heures supplémentaires, n'oubliez pas que vous devez être en capacité de documenter ces dépenses (ex : article du Règlement Intérieur ou des conditions d'emploi expliquant le paiement de telle ou telle prime, relevé nominatif d'heures signé par le salarié pour les heures supplémentaires, feuilles de présence...)

2 - Bien tenir compte du fait que :

Les dépenses imputées correspondent bien aux dates accordées par le bailleur de fonds. Par exemple : contrat du bailleur de fonds du 1^{er} Juillet 2020 au 31 décembre 2021

le salaire mensuel de Juillet 2020 = affectation totale possible

la prime de fin d'année au titre de la présence sous contrat du salarié sur toute l'année 2020 versée en décembre 2020 = affectation de 50% maximum car le bailleur ne couvre que la moitié de l'année 2020.



6 Les avances et les prêts

6.1 Les avances

Sauf dispositions légales contraires, les salaires sont payés mensuellement et à date fixe.

Les avances sur salaire sont possibles dans le cadre suivant :

- Une seule avance pourra être demandée par mois
- Le montant de l'avance doit correspondre au salaire déjà effectivement gagné. Autrement dit, il est tout à fait possible de demander une avance de salaire à hauteur de 50% à partir du 15 du mois, cela ne sera pas possible avant le 15, elle devra être en cohérence avec le temps de travail déjà effectué.
- Un système de gestion devra être mis en place afin de limiter la charge administrative et les erreurs comptables (centralisation des demandes d'avance pour le 15 du mois, suivi des avances, enregistrement en comptabilité, solde...)

6.2 Les prêts

Médecins du Monde n'est pas un organisme de prêt. En conséquence, en aucun cas des prêts ne seront accordés.



7 Les annexes

Les annexes font parties intégrantes de la politique salariale. Elles ont été jointes comme telles afin de leur permettre d'évoluer sans remettre en cause les principes généraux de la politique présentés dans ce document.

- Annexe 1 : La grille des emplois
- Annexe 2 : L'outil de pesée
- Annexe 3 : Politique médicale pour le personnel national des missions internationales
- Annexe 4 : La politique d'acting

Des guides ont aussi été élaborés afin de fournir un accompagnement sur les sujets concernés. En voici une liste non exhaustive :

- Guide du benchmarking
- Guide à la mise en place d'un suivi de panier des ménages
- Guide d'accompagnement à la fermeture de mission
- Feuille Excel de l'exemple p.14 sur le mode de calcul de l'ancienneté

N'hésitez pas à les consulter sur l'intranet de la DRH !



-