

1. Faire face aux abus et aux comportements inappropriés

La gestion des problèmes de maltraitance est une priorité pour les dirigeants de MSF. Au cours des deux dernières années, une attention et des efforts accrus ont été consacrés à ces questions. Nous continuons à collecter des données sur les plaintes concernant le comportement au sein de MSF. Une ventilation du nombre et du type de plaintes que nous recevons (de la part du personnel, des patients et de leurs soignants, des membres de la communauté et d'autres personnes), et de celles qui sont confirmées chaque année, peut être consultée ici. Bien que le nombre de plaintes reçues augmente chaque année, nous savons qu'il reste encore beaucoup à faire pour permettre à toute personne victime, témoin ou préoccupée par un abus de le signaler.

MSF poursuit ses efforts pour créer un environnement exempt d'abus et de préjudices pour son personnel, ses patients, leurs soignants et les communautés au sein desquelles elle travaille. Pour ce faire, il est essentiel de mettre l'accent sur la prévention et la détection des abus et de rendre les mécanismes de signalement accessibles et inclusifs. Lorsque des plaintes pour abus sont déposées, il est également essentiel de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de personnes bien formées pour traiter ces plaintes. Cela illustre notre engagement à prendre au sérieux les allégations d'abus, à les traiter en temps opportun et à prendre des mesures réactives et correctives en cas d'abus.

Au cours des deux dernières années, nous avons progressé dans nos efforts de prévention, de détection et de traitement des abus :

- **Embauche d'un coordinateur de la sauvegarde** - au niveau international, nous avons embauché un coordinateur international de la sauvegarde (CIS) qui a commencé à travailler en 2023. L'ISC travaille à définir et à promouvoir le travail de sauvegarde au sein de MSF, en collaboration avec toutes les parties prenantes au sein du mouvement. Il s'agit notamment de déterminer les mesures que MSF devrait prendre pour améliorer en permanence sa capacité à prévenir et à détecter les abus, à permettre leur signalement, à veiller à ce que les allégations d'abus soient prises en compte et à s'assurer qu'il existe des personnes formées capables de traiter les allégations d'abus de manière opportune et professionnelle. Le CSI coordonne également des plates-formes de repères comportementaux au sein de Médecins Sans Frontières (tant dans les départements opérationnels que dans les départements partenaires).
- **Travailler à la mise en place d'un pool d'enquêteurs** - approuver la mise en place d'un pool mondial d'enquêteurs pour les enquêtes administratives sur les allégations d'abus dans les pays et les projets où nous opérons ou sommes présents.
- **Mécanisme commun de gestion des cas** - un mécanisme commun de gestion des cas est conçu pour répondre aux préoccupations ou aux signalements d'allégations graves d'abus qui concernent plusieurs entités de MSF. Ce mécanisme comprend des processus clairs à activer pour traiter efficacement de tels cas.
- **Postes sur le terrain** - au Bangladesh et en Afghanistan, nous avons affecté du personnel à la prévention, à la détection, au renforcement du signalement et à la lutte contre les abus, ainsi qu'à la mise en place d'une évaluation des risques en matière de protection dans des lieux spécifiques.

En outre, de nombreuses activités nécessitent un travail continu. Par exemple, la sensibilisation au comportement attendu et à la manière de signaler les plaintes pour abus, la formation du personnel, la formation des responsables à l'accueil des plaignants, l'évaluation des risques, la sécurité du recrutement et la gestion des performances, le renforcement des efforts d'IED, l'adoption d'une approche centrée sur le patient, la gestion des cas et les enquêtes, l'amélioration de l'accès aux

mécanismes de signalement (y compris pour les patients et les communautés) et la compréhension des barrières au signalement.

2. Rémunération du personnel, y compris les salaires et les avantages extralégaux

« Nous avons écouté les commentaires de notre personnel et nous nous sommes engagés à renforcer l'équité et la transparence dans la manière dont les personnes sont récompensées pour leur travail. Dans le cadre de l'examen des rémunérations, nous avons analysé en profondeur notre politique et nos procédures existantes et élaboré des propositions sur les changements à apporter. Ce changement est complexe et ambitieux, mais nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas réussir. »

- Dr Christos Christou, président de MSF International

Nous sommes conscients que les politiques et processus de traitement et de rémunération de MSF ne sont pas conformes à notre ambition d'avoir une main-d'œuvre mondiale diversifiée. Ils ne répondent pas de manière adéquate à l'évolution de nos besoins opérationnels et organisationnels, entraînent des incohérences, entravent la mobilité et sont perçus comme injustes par un grand nombre de nos employés. Pour remédier à ces inégalités, nous avons pris les mesures suivantes au cours des deux dernières années :

- Un examen de nos politiques et processus - l'examen des récompenses - a été mené pour analyser systématiquement l'approche actuelle de MSF en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Entre 2021 et 2023, cet examen a impliqué plus de 4 000 employés, qui ont apporté leur contribution au cours de 450 sessions d'engagement du personnel. L'examen a également analysé les données sur l'évolution de notre main-d'œuvre, la façon dont les employés sont rémunérés aujourd'hui et la façon dont MSF rémunère ses employés par rapport à d'autres employeurs dans un contexte similaire.
- En avril 2023, les résultats de l'examen ont été présentés au Comité exécutif et ont permis d'identifier certains problèmes, notamment : des politiques et des pratiques qui n'ont pas évolué avec les tendances ; des différences inacceptables dans les salaires et les avantages sociaux ; des incohérences dans la valorisation des emplois et du soutien au personnel ; une gouvernance des ressources humaines inadéquate et une responsabilité insuffisante.
- En mai 2023, la direction de Médecins Sans Frontières a convenu d'apporter des changements significatifs à la politique de rémunération de Médecins Sans Frontières pour résoudre ces problèmes, notamment un ensemble d'avantages de base pour tout le personnel ; des normes minimales de rémunération ; une définition cohérente du salaire de subsistance avec une méthodologie adaptée ; une approche cohérente de l'étalonnage ; deux nouveaux groupes de personnel - le personnel mobile et le personnel dans les pays - pour remplacer les groupes existants, obsolètes ; et un cadre pour garantir que les emplois et les postes sont valorisés de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation.

Il s'agit de changements très radicaux dont la mise en œuvre complète prendra encore plusieurs années. Toutefois, des améliorations significatives pour certains employés ont déjà été mises en œuvre à partir d'octobre 2023 :

- L'abolition de l'indemnité (la pratique selon laquelle le personnel mobile recevait une indemnité au lieu d'un salaire pendant les 12 premiers mois où ils travaillaient à MSF).
- Le lancement de l'International Contracting Office (ICO) afin d'offrir une expérience contractuelle cohérente, en alignant les salaires et les avantages pour le personnel qui n'a pas de bureau contractuel MSF dans son pays d'origine (voir plus d'informations dans la section 4, Recrutement et développement du personnel).
- Mise en place du plan international d'épargne-retraite de MSF pour le personnel contractuel d'ICO.

3. Exposition aux risques - sûreté et sécurité

Travailler dans un contexte de violence et de conflit fait partie intégrante des opérations de MSF depuis sa création. Assurer la sécurité de notre personnel est l'une de nos plus grandes priorités et l'un de nos plus grands défis. Nous choisissons les zones où nous mettons en œuvre nos projets, en essayant d'anticiper, de prévenir et de traiter les risques de sécurité au sein des projets.

Les restrictions imposées au personnel travaillant dans nos programmes sur la base de critères non professionnels - sexe, appartenance ethnique, apparence physique, religion, âge, nationalité, etc. - peuvent être imposées à MSF par des organisations extérieures, telles que des États ou des groupes armés, ou déterminées par MSF. Il s'agit d'un compromis dans notre façon de travailler et nous essayons de minimiser l'utilisation de ces restrictions.

Lorsque MSF décide de le faire, les deux justifications des restrictions en matière de ressources humaines sont les suivantes :

- La sûreté et la sécurité de nos équipes et de nos opérations ; et
- Le cas échéant, pour garantir notre accès aux communautés.

Les processus de limitation des ressources humaines, la prise de décision et la mise en œuvre sont internes à chaque DO, mais les processus sont partagés entre les DO. En outre, le type et l'emplacement des restrictions sont également partagés et examinés une fois par an par le RIOD ; chaque DO est responsable de la mise à jour de cet outil commun.

En général, la responsabilité des mesures de sûreté et de sécurité pour notre personnel incombe principalement aux DO, à qui revient la plus grande partie de ce travail. Par conséquent, le rôle du Core ExCom est d'aider à coordonner ces mesures.

4. Recrutement et développement du personnel

Le modèle actuel de recrutement de MSF a conduit à un accès inégal au recrutement et aux opportunités de carrière. Cela contribue à un manque de diversité dans la composition des équipes, à un faible ratio hommes-femmes parmi le personnel des programmes, à un accès difficile aux postes de coordination et de gestion pour le personnel recruté localement, et à une surreprésentation du personnel d'origine occidentale dans les postes de direction et de gestion.

Notre structure organisationnelle décentralisée, avec de multiples employeurs légaux et différentes politiques et pratiques en matière de ressources humaines, pose un défi important pour le recrutement, la rétention et le développement de notre personnel. Il n'existe pas de stratégie unique en matière de ressources humaines pour l'organisation et nos principes sont appliqués différemment par nos différentes directions opérationnelles et d'autres entités de MSF. Certaines de nos directions opérationnelles faisant état d'une pénurie de personnel mobile international expérimenté, un autre défi consiste à retenir le personnel expérimenté tout en recrutant et en développant le nouveau personnel, tant au niveau international que local, et à inverser la détérioration des relations entre les hommes et les femmes parmi le personnel mobile.

Pour remédier à ces inégalités et à d'autres, nous avons atteint les objectifs suivants au cours des deux dernières années :

- Contrats pour le personnel qui n'a pas de bureau MSF - un bureau international des contrats (ICO) a été créé et, en octobre 2023, l'ICO a émis les premiers contrats pour le personnel mobile qui n'a pas de bureau de contrat MSF dans son pays d'origine et a mis en œuvre la première paie. L'ICO offre une expérience contractuelle cohérente, alignant la rémunération et les avantages pour ce personnel, quelle que soit la direction opérationnelle pour laquelle

il travaille. Il offre également un soutien continu tout au long de leur carrière au sein de MSF et un point de contact unique pour les contrats.

- Délocalisation du siège - le Bureau international et certains DO ont de plus en plus délocalisé des fonctions, voire des départements entiers, en dehors de leurs bases européennes traditionnelles. Cela signifie que les postes vacants du siège sont ouverts dans des centres régionaux, notamment à Nairobi, Amman, Dakar, Dubaï, Bogota et Buenos Aires, ce qui accroît la diversité de certaines de ces fonctions et départements et des sièges en général.
- Page des postes vacants - une page de recrutement sur [msf.org](https://www.msf.org) a été lancée, rendant les postes vacants dans de nombreux bureaux de MSF accessibles à toute personne souhaitant travailler pour MSF ; depuis le lancement du site en avril 2022, 1 685 postes vacants ont été publiés jusqu'à la fin de 2023.
- Site accessible avec les politiques de l'employeur - un nouveau site (rewards.msf.org) avec des informations sur « MSF en tant qu'employeur » et les politiques de rémunération a été lancé en 2022, accessible à tous les employés de MSF (y compris les employés sans adresse e-mail MSF et donc sans accès à l'intranet de l'organisation).
- Portail des ressources humaines - un portail des ressources humaines a été lancé et toutes les politiques et directives en matière de ressources humaines ont été rendues accessibles en arabe, anglais, français et espagnol pour les employés ayant accès à un ordinateur de MSF ; pour les employés n'ayant pas d'identifiant MSF, nous avons rendu les politiques disponibles sur la page des rémunérations à [msf.org](https://www.msf.org).
- Amélioration du rapport et de l'analyse des données - Le rapport 2022 sur les données et les tendances de la main-d'œuvre de MSF, publié en juin 2023, comprend une analyse améliorée et un rapport plus détaillé sur la composition de la main-d'œuvre afin de nous aider à mieux comprendre notre main-d'œuvre et son évolution. Les DO utilisent ces informations pour informer les approches de recrutement et de développement par le biais de la plateforme de gestion du recrutement et des carrières.

5. Communication et collecte de fonds

« Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un élément fondamental pour remplir notre mission, qui consiste à témoigner de la souffrance humaine et à en parler. Nous travaillons à l'amélioration de nos lignes directrices, de nos normes et de nos politiques, et nous changeons également notre propre façon de penser ».

- Dr Christos Christou, président de MSF International

Les supports de communication et de collecte de fonds de MSF étant le visage public de l'organisation, des appels urgents ont été lancés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de MSF, pour que ces supports respectent et démontrent la dignité et l'engagement des patients et de notre personnel, et pour qu'ils éliminent les perceptions de sauveur blanc, de néocolonialisme et de racisme. Bien qu'il reste encore du travail à faire, des progrès significatifs ont été réalisés dans la réalisation des objectifs de communication et de collecte de fonds en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion (DEI). Il s'agit notamment des éléments suivants

- Guide DEI pour les communications - un guide DEI a été produit par le groupe de travail spécialisé qui conseille les équipes de MSF sur la création de productions de communications publiques plus respectueuses, éthiques et inclusives qui reflètent avec dignité notre personnel, nos patients et les communautés avec lesquelles nous travaillons. Un cours sur l'utilisation du guide DEI a été développé en anglais, français et espagnol et a été publié sur notre plateforme de formation interne.
- Directives linguistiques DEI - de mi-2021 à 2022, des « Directives pour une utilisation juste, respectueuse et inclusive du langage dans les communications de MSF » ont été publiées en anglais, en français, en arabe et en espagnol, entre autres langues. Ces directives, qui

complètent le guide DEI, aident les producteurs, les éditeurs et les diffuseurs de contenu MSF à utiliser des termes appropriés pour décrire les personnes, les crises et les contextes. D'autres lignes directrices spécifiques à un sujet - comme le handicap - ont été rédigées et diffusées en 2022 et 2023.

- Postes axés sur l'IED - fin 2022, un poste temporaire de coordinateur de l'IED pour le déploiement de la ligne directrice a été recruté pour faciliter le déploiement et la formation sur la ligne directrice, avec un professionnel de la collecte de fonds également formé en tant que facilitateur de l'IED. Ce poste a depuis été supprimé car le déploiement s'est déroulé comme prévu.
- Plateforme DEI en ligne - La plateforme de connaissances DEI de MSF pour les professionnels de la communication et de la collecte de fonds, également connue sous le nom d'Ubuntu, a également été lancée en septembre 2022. L'objectif de ce hub interne en ligne est d'informer et d'inspirer les équipes de communication et de collecte de fonds sur l'IED et de les relier aux ressources internes et externes existantes sur le sujet.
- Groupe de rétroaction - un groupe de rétroaction par les pairs a été créé pour fournir un retour d'information sur la sensibilité des paquets, avec un grand groupe de bénévoles de tout le mouvement examinant le contenu des communications et identifiant les préoccupations concernant la représentation des patients/communautés d'une manière indigne, la promotion des stéréotypes et/ou l'inclusion d'histoires sur les héros/sauveurs blancs. Le travail très utile du groupe d'évaluation par les pairs a depuis été encouragé afin de s'assurer qu'un soutien est recherché à un stade précoce, par exemple lors de l'élaboration de productions de campagne.
- Révision de la base de données des médias - Une révision du contenu de la base de données des médias audiovisuels a été entamée en 2021, et la révision des photos s'est achevée en août 2023. Plus de 150 000 photos ont été examinées pour identifier les images qui ne respectaient pas nos normes éthiques et les accords DEI, 114 000 photos ayant été examinées deux fois ; environ 12 500 photos ont été signalées et 2 500 photos ont depuis été retirées de l'image et de l'utilisation.
- Promesse de traiter les images problématiques - en juin 2022, le Full DirCom a publié une déclaration dans laquelle il s'engage à accélérer les actions sur plusieurs fronts afin de mieux gérer la collecte, l'utilisation, la diffusion et le stockage des photos et des vidéos prises dans le cadre de nos projets médicaux.
- Avis et recommandations externes - En réponse à l'engagement du Full DirCom et sur la base du travail de révision de la base de données, une série d'ateliers a été organisée avec deux groupes consultatifs - l'un composé d'experts médicaux et d'autres experts fonctionnels de MSF et l'autre d'universitaires et de professionnels extérieurs à MSF - afin de recueillir leurs avis et recommandations sur les pratiques audiovisuelles, à la suite de quoi un rapport a été rédigé.
- Cadre éthique audiovisuel - sur la base des recommandations du rapport, un financement a été mis en place pour qu'un expert développe, diffuse et mette en place (y compris par une formation appropriée) un nouveau cadre éthique audiovisuel (lignes directrices) pour MSF. Cet expert a été nommé et a commencé à travailler en janvier 2024.
- Proposition de contrats avec les photographes - Suite à l'avertissement selon lequel des images ne répondant pas à nos obligations en matière de DEI, précédemment créées dans les structures de MSF, restent disponibles à la diffusion par des photographes ou par l'intermédiaire d'agences photographiques, les contrats des photographes ont été collectés et examinés, et des propositions de nouvelles clauses et de nouveaux contrats ont été rédigées.

6. Normes de soins pour les patients et les communautés avec lesquels nous travaillons

Médecins Sans Frontières s'engage à intégrer systématiquement les principes de diversité, d'égalité et d'inclusion pour décider où et comment nous intervenons dans les pays où nous travaillons et pour établir des normes de soins pour les communautés dans lesquelles nous travaillons. Cet engagement met l'accent sur les personnes que nous servons et garantit que notre personnel fournit des soins inclusifs et non discriminatoires.

Nous nous efforçons d'appliquer ces principes à nos politiques, activités et initiatives médicales existantes, sur la base de trois piliers de travail clés :

- intégrer les points d'action relatifs à la diversité, à l'égalité et à l'inclusion dans les lignes directrices et les politiques médicales
- mettre en œuvre une approche centrée sur le patient/la personne/la communauté et veiller à ce que les choix de programmes et les conceptions de projets intègrent une optique de diversité, d'égalité et d'inclusion ; et
- développer une responsabilité partagée en identifiant des indicateurs pertinents et en veillant à ce qu'ils soient appliqués pour suivre et évaluer les progrès.

Les travaux réalisés dans ce domaine au cours des deux dernières années sont les suivants :

- **Charte des patients** - Une charte des patients a été élaborée en 2023 en consultation avec des experts internes et externes et des représentants des patients, et finalisée en collaboration avec le Conseil international. Fondée sur la prestation de soins de santé efficaces, sûrs et équitables dans le contexte dans lequel nous travaillons, les principes de la charte comprennent la dignité et le respect, la sécurité des soins de santé et la protection, l'accès, l'information, la participation et le consentement, le respect de la vie privée et la confidentialité, le retour d'information et les procédures de plainte. Ces principes servent désormais de guide à chaque direction opérationnelle pour la mise en œuvre et l'adaptation aux particularités culturelles et contextuelles de l'environnement de leur projet.
- **Protection des données des patients** - La mise en œuvre d'une stratégie de protection des données des patients s'est poursuivie. Cette stratégie garantit la protection des données de santé des patients, en s'appuyant sur les droits des patients et le secret médical. Pour garantir cette protection, il est essentiel d'informer les patients sur la manière dont leurs informations médicales sont utilisées et sur les mécanismes à leur disposition en cas d'inquiétude. Dans le cadre de cet effort, un formulaire de communication d'informations aux patients a été établi et est systématiquement inclus dans nos institutions.
- **Une liste d'indicateurs de qualité des soins** - Une bibliothèque d'indicateurs de qualité des soins a été développée et approuvée par les plateformes DirMed et MedOp, que les différentes plateformes médicales intersectionnelles et les DO peuvent utiliser dans leurs collectes de données. Cela devrait permettre de contrôler la qualité des soins obtenue au cours d'une période donnée. En outre, les indicateurs de sécurité des patients seront également standardisés.
- **Optimisation cohérente des données d'activité** - Dans le cadre de la plateforme DirMed, une stratégie de données de santé a été développée afin d'optimiser et de sécuriser l'utilisation des données d'activité médicale (nombre de consultations, type, etc.), en adoptant une approche cohérente entre les DO. La stratégie se concentre sur la minimisation des données, ce qui contribue à l'assurance de la qualité, à l'absence de collecte de données inutiles et à l'utilisation optimale des informations relatives aux patients.
- **Évaluation de la qualité des produits médicaux** - Le travail de l'équipe chargée de l'assurance qualité a été évalué afin de s'assurer que nous fournissons des produits médicaux et de soins de santé de haute qualité. Ce travail est coordonné par l'équipe internationale chargée de la

qualité des produits médicaux et des publications, les centres d'approvisionnement et l'unité d'achat mondiale, entre autres.

- Processus de révision de la responsabilité mutuelle - un processus de révision du mécanisme de responsabilité mutuelle - les outils et méthodologies par lesquels MSF mesure la qualité et la pertinence de ses activités - a été lancé en 2022 pour revoir les indicateurs de typologie utilisés, le processus de gouvernance et la qualité de l'analyse, et pour s'assurer que la diversité, l'équité et l'inclusion sont incluses dans les considérations. Une partie importante de cet examen consiste à identifier les équipes et les parties prenantes à impliquer et à consulter pour obtenir des informations, des données et des rapports pertinents.

7. Gouvernance et représentation

L'histoire de la fondation de MSF et son évolution au cours des 50 dernières années ont fait que le pouvoir et la structure de prise de décision au sein de MSF sont concentrés en Europe. Ces dernières années, nous nous sommes interrogés sur la manière dont ce pouvoir de décision devait être réparti au sein du mouvement MSF. Depuis la création de la Direction opérationnelle Afrique de l'Ouest et du Centre en 2019 - qui, pour la première fois, a donné un pouvoir de décision en dehors de l'Europe sur le lieu et la manière dont les opérations de MSF sont menées - cette situation commence lentement à changer. Cependant, les entités décisionnelles au sein de MSF restent largement en Europe.

Pour y remédier, nous procédons à un examen critique de notre structure. Pour ce faire, nous mettons en place un projet qui nous permettra de conserver un système de gouvernance solide et responsable, tout en offrant une plus grande flexibilité aux entités décisionnelles situées en dehors de l'Europe.

Jusqu'à la fin de l'année 2023, le Comité exécutif plénier a élaboré un document de vision sur la manière de gérer le nombre et la localisation des entités actuelles et futures, en se concentrant toujours sur la manière dont ces entités bénéficieront au travail de MSF.