

Bruxelles, le 18 mars 2025

Termes de Référence

Consultant(e) expert(e) en révision et harmonisation des grilles de fonctions, de salaires et des avantages sociaux qui y sont liés.

1. Contexte et justification

Notre organisation, active dans dix pays avec des contrats nationaux et internationaux, souhaite entreprendre une révision et une harmonisation de ses grilles de fonctions, de salaires et des avantages sociaux. Cette initiative vise à renforcer l'équité interne et à réduire les inégalités structurelles, notamment celles liées aux héritages postcoloniaux dans les pratiques RH. Il s'agit d'assurer une gestion salariale transparente, équitable et alignée avec nos valeurs de justice sociale et d'inclusion.

Actuellement, les politiques salariales varient selon les pays et les types de contrats, ce qui engendre des disparités significatives en termes de rémunération et d'avantages. Afin de garantir une meilleure cohérence et d'attirer et fidéliser les talents, il est essentiel de repenser nos pratiques et de définir un cadre commun respectant à la fois les réalités locales et les standards internationaux.

2. Objectifs de la mission

L'objectif général de cette mission est de proposer un cadre harmonisé pour les grilles de fonctions, de salaires et d'avantages sociaux, tout en intégrant une approche équitable et décoloniale.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Réaliser un diagnostic des pratiques actuelles de rémunération et d'avantages sociaux dans les huit bureaux d'ASF (Belgique, Italie, Maroc, Tunisie, Niger, RCA, RDC et Ouganda).
- Identifier les inégalités existantes et les axes d'amélioration.
- Proposer une méthodologie d'harmonisation qui respecte les contextes locaux tout en assurant l'équité entre les employés.
- Proposer une grille de fonction unique, une grille de salaire unique (avec coefficient à appliquer en fonction du pouvoir d'achat de chaque contexte) et avoir une liste des avantages « communs » à tous, avec mentions des avantages qui restent spécifiques à certains contextes (liés aux lois locales par exemple).
- Proposer un plan de communication interne et un chronogramme de mise en application.

3. Résultats attendus

- Sur base de l'état des lieux détaillé des grilles de fonction et de salaire avec les avantages qui y sont liés dans chaque pays, fournir une analyse des écarts et des recommandations pour réduire les inégalités au niveau transversal.
- Une proposition de nouvelle grille de fonction harmonisée, avec des critères objectifs et transparents.
- Une proposition de nouvelle grille de salaire harmonisée, comprenant les avantages nationaux et internationaux qui y sont liés. Cette grille de salaire pourrait être fonctionnelle dans chaque contexte grâce à l'application d'un coefficient objectif (coût de la vie dans chaque pays).
- Une feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations (plan de communication interne et chronogramme).
- Un atelier de restitution (sur le processus) avec les parties prenantes internes.

4. Méthodologie et approche

Le consultant devra adopter une approche participative en impliquant les parties prenantes clés (en collaboration constante avec la Head of People qui coordonnera avec lui ou elle cette participation). La méthodologie devra inclure :

- Analyse documentaire des politiques et pratiques actuelles.
- Comparaison avec des référentiels RH similaires dans le secteur.
- Intégration d'une approche postcoloniale et de justice sociale dans l'analyse.

5. Livrables

- Un rapport d'analyse diagnostique.
- Une proposition de grille de fonction harmonisée.
- Une proposition de grille de salaire harmonisée.
- Un guide d'implémentation.
- Une présentation des résultats aux parties prenantes.

6. Profil du consultant

Le consultant devra avoir :

- Une expertise en gestion des rémunérations et avantages sociaux.
- Une expérience confirmée dans le secteur des ONG et/ou organisations internationales.
- Une compréhension des dynamiques postcoloniales dans les politiques RH.
- Une capacité à mener une analyse comparative dans des contextes multiculturels.

7. Durée et calendrier

La consultance se déroulera sur la période avril – juin 2025 selon un calendrier à convenir en fonction de la méthodologie proposée par les consultants.

8. Modalités de soumission

Le bureau d'expertise est invité à soumettre :

- Un CV détaillé du Consultant proposé pour le chantier.
- Une proposition technique et méthodologique.
- Une proposition financière.
- Des références de missions similaires.

Les offres sont à envoyer pour le **31/03/2025** au plus tard.

La personne de contact est Sidonie Cicirello, *Head of People* scicirello@asf.be

+32 (0) 497/10.54.24 Avocats Sans Frontières Avenue de la Chasse 140, 1040 Bruxelles - Belgique