

## 2

# Classement, salaires et avantages sociaux

Cette section examine comment classer les postes et fixer les niveaux de salaires et d'avantages sociaux offerts au personnel.

Les salaires et les avantages sociaux sont accordés aux personnes en contrepartie du travail qu'elles font pour l'organisation. Le niveau de salaire fait une différence dans la façon dont un membre du personnel se sent apprécié. Le salaire et les avantages sociaux jouent un rôle important en attirant les gens qui souhaitent travailler pour l'organisation et en les encourageant à rester.

Pour de bonnes relations de travail, il est essentiel de fixer des niveaux de salaire et des avantages sociaux équitables et appropriés. Il est donc important de ne pas prendre précipitamment des décisions quelconques concernant les niveaux de salaire et les avantages sociaux avant d'avoir traversé les étapes indiquées dans la présente section.

**Les salaires** devraient être liés au travail spécifique qu'une personne exécute. Par exemple, un responsable serait normalement payé plus qu'un administrateur.

**Les avantages sociaux** s'appliquent habituellement à l'ensemble du personnel, bien qu'ils puissent dépendre du type de contrat conclu avec les personnes. Par exemple, des avantages sociaux différents pourraient être accordés au personnel permanent par rapport à ceux qui sont accordés au personnel ayant conclu un contrat à durée déterminée, de travail temporaire ou de travail occasionnel.

## Étude biblique

Lisez Lévitique 19:13 ; Deutéronome 24:14-15 ; Luc 10:1-7 ; 1 Corinthiens 9:7-9 et 1 Timothée 5:17-18.

- *Qu'est-ce que ces passages nous enseignent sur la valeur du travail ?*
- *Comment cela nous aide-t-il quand nous réfléchissons aux salaires que nous devrions payer à notre personnel et aux avantages sociaux que nous offrons ?*

Lisez Colossiens 3:22-4:1. Ce passage examine la relation entre les maîtres et leurs serviteurs, mais les mêmes principes peuvent être utilisés pour une relation entre un employeur et son personnel.

- *À qui le personnel devrait-il chercher à plaire ? Pourquoi ?*
- *Que nous disent ces versets sur la sorte de caractère que nous devrions souhaiter voir dans notre personnel ?*
- *À qui les employeurs devraient-ils chercher à plaire ? Pourquoi ?*
- *Quelle responsabilité les organisations ou les supérieurs hiérarchiques assument-elles/ils pour garantir que les instructions énoncées dans les versets 22-24 peuvent être suivies ?*
- *Dans le chapitre 4, verset 1, que veut dire « juste et équitable » dans la pratique ?*

## 2.1 Classement et salaires

Il y a trois questions clé à prendre en compte lorsqu'on réfléchit aux salaires :

- Les salaires devraient être **cohérents** avec la structure de classement de l'organisation – plus le grade est élevé, plus le salaire est important. Cela assure que le principe d'un salaire égal pour un travail égal est suivi.
- Les salaires devraient être **équitable**s. Tenez compte de ce que d'autres organisations similaires paient aux personnes pour exécuter des tâches similaires.
- Le système de classement et de salaires devrait être **transparent** et facile à comprendre. Cela signifie que les membres du personnel peuvent voir clairement où s'intègre leur salaire dans l'ensemble de la structure de classement et de salaires de l'organisation. Cela aide à assurer l'équité et la cohérence parce que cela permet au personnel de tenir l'organisation responsable à son égard.

Pour fixer un salaire relatif à un poste particulier, il faut suivre quatre étapes :



### ÉTAPE 1 Rédiger le profil du poste

Dans un premier temps, il est nécessaire de réfléchir à ce qu'implique un poste particulier. Cela peut être énoncé dans un profil de poste. Des conseils pour la rédaction des profils de poste sont donnés à la Section 4. Nous donnons ici un exemple de profil de poste de chauffeur que nous utiliserons à travers tout le reste de cette section pour montrer comment le poste peut être classé et le salaire fixé.

PROFIL DE POSTE DE CHAUFFEUR	
<p><b>Description du poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend compte au logisticien</li> <li>• S'assure que le véhicule est entretenu</li> <li>• Conduit le personnel, en toute sécurité, dans des endroits désignés</li> <li>• Fait des courses, va chercher des articles</li> </ul>	<p><b>Cahier des charges pour la personne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permis de conduire vierge de toute infraction</li> <li>• Deux ans d'expérience de la conduite en zone rurale</li> <li>• Ponctuel, accommodant, poli, patient</li> <li>• Conduit avec prudence et est au courant des bonnes pratiques de conduite sans danger</li> </ul>

## ÉTAPE 2 Évaluer le poste

Pour établir un classement de poste, il faut évaluer le profil du poste. Une manière de faire cela consiste à utiliser une méthode de notation systématique des postes de façon qu'ils puissent être comparés les uns aux autres et assurer ainsi équité et cohérence. L'évaluation des postes devrait être effectuée par un membre du Service des ressources humaines et le supérieur hiérarchique de la personne dont le poste est évalué. À eux deux, ils possèdent une vue d'ensemble de l'organisation et ils possèdent une bonne compréhension du poste.

Voici un exemple de système simple. Quel que soit le système appliqué, il devrait être utilisé pour évaluer *tous* les postes dans l'organisation.

### Conception du système

On utilise trois critères par rapport auxquels les profils de poste peuvent être évalués. Les critères peuvent varier d'une organisation à l'autre, mais les trois critères que nous utilisons dans cet exemple sont les suivants :

#### NIVEAU DE COMPÉTENCES

Le niveau de compétences qui serait normalement considéré comme essentiel pour faire le travail.

#### NIVEAU DE RESPONSABILITÉ

Le degré de responsabilité assumé par la personne dans le cadre de son travail, comme la gestion d'autres membres du personnel ou une responsabilité financière.

#### NIVEAU DE REPRÉSENTATION

La mesure dans laquelle la personne occupant le poste représente l'organisation à l'extérieur.

Il y a quatre niveaux pour chaque critère, auxquels sont attribués un certain nombre de points. Pour chacun de ces critères, il est accordé moins de points aux niveaux de responsabilité, de compétences et de représentation inférieurs qu'il n'en est accordé aux niveaux supérieurs. Il est accordé plus de points à la colonne **responsabilité** parce que, dans cet exemple, l'organisation considère la responsabilité comme plus importante que les compétences. C'est sur la **représentation** qu'on insiste le moins et c'est pourquoi il lui est donc attribué le nombre de points le plus faible.

Ces informations sont incorporées dans un tableau comme celui de la page 14. Chaque colonne représente l'un des trois critères et chaque rangée représente un niveau pour chaque critère.

	RESPONSABILITÉ		COMPÉTENCES		REPRÉSENTATION	
	POINTS	DESCRIPTION	POINTS	DESCRIPTION	POINTS	DESCRIPTION
Faible	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu ou pas de responsabilité concernant le matériel, les équipements ou les aspects financiers</li> <li>• Aucune responsabilité à l'égard du travail des autres</li> <li>• Travaille sous supervision étroite</li> </ul>	2	Exécute un petit nombre / une petite gamme de tâches de routine simples	1	N'a que peu ou pas de contact avec les gens à l'extérieur de son propre groupe de travail
Moyen	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit rendre compte de l'utilisation, du contrôle et/ou de la protection des ressources de l'organisation</li> <li>• Pourrait être responsable de la supervision de personnel</li> <li>• Travaille sous une supervision modérée</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue des tâches qui exigent discrétion et jugement</li> <li>• Possède une connaissance de toute une variété de procédures, méthodes et techniques</li> </ul>	2	Est fréquemment en contact avec des personnes au sein de son groupe de travail et avec d'autres dans l'organisation
Élevé	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit rendre compte d'une partie du travail de l'organisation</li> <li>• Responsable d'un budget important et/ou d'un nombre important de membres du personnel</li> <li>• Travaille sous une supervision minimale</li> </ul>	6	Exécute des tâches hautement complexes, impliquant plusieurs aspects différents de l'organisation	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A des contacts fréquents avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation</li> <li>• Il lui est souvent demandé d'utiliser ses capacités d'influence</li> </ul>
Très élevé	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entièrement responsable d'un domaine complet des travaux de l'organisation</li> <li>• Travaille de façon indépendante dans les limites d'un règlement, de normes professionnelles et d'un budget qui lui laissent une assez grande marge de manœuvre</li> </ul>	8	Traite une variété de missions hautement complexes dans toute l'organisation	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A des contacts réguliers avec des personnes de niveau cadre, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation</li> <li>• Une partie fondamentale du poste consiste à développer et maintenir des relations et à influencer des personnes</li> </ul>

Une fois que ce tableau a été conçu, il est utilisé pour évaluer tous les postes dans l'organisation.

## Méthode pour évaluer un poste

Commencez avec la première colonne du tableau qui représente la **responsabilité**. Examinez le profil du poste et identifiez le niveau de responsabilité qui convient. Donnez au poste une note appropriée pour la **responsabilité**. Parfois, les postes se situent entre deux niveaux. Dans ce cas, on peut donner une note appropriée comprise entre les points mentionnés plus haut.

Répétez ensuite le même processus pour les **compétences** et la **représentation**.

Quand les trois critères ont été notés, faites la somme de tous les points pour obtenir le nombre total de points correspondant au poste.

### EXEMPLE

Nous examinons le profil du poste de chauffeur (voir page 12) et nous regardons le tableau d'évaluation pour noter le poste relativement à la responsabilité, aux compétences et à la représentation.

**RESPONSABILITÉ** Le chauffeur sera responsable d'entretenir le véhicule et de le conduire en toute sécurité. Cependant, le chauffeur ne sera responsable d'aucun autre membre du personnel. Le chauffeur sera sous les ordres du logisticien mais, quand il conduira le véhicule, le chauffeur sera seul. Nous pourrions donc dire que le poste de chauffeur se place entre les niveaux de responsabilité faible et moyen. Une note de 5 pourrait être appropriée.

**COMPÉTENCES** Conduire en toute sécurité est une tâche qui requiert un bon jugement. Cependant, comme la tâche principale consiste à conduire, le chauffeur n'a pas besoin de connaître de nombreuses procédures, méthodes et techniques. Donc, une note de 3 pourrait être appropriée.

**REPRÉSENTATION** Le poste implique le transport de personnel mais pas d'invités. Une note de 2 pourrait donc être appropriée.

Nous faisons ensuite la somme des notes :  $5 + 3 + 2 = 10$ .

## ÉTAPE 3 Affecter un classement

Évaluer un poste en lui donnant une note ne constitue que la première étape dans le processus de classement. Le poste doit également être comparé aux autres postes dans l'organisation pour garantir que l'évaluation du poste a été effectuée de façon équitable. En conséquence, une fois que le poste a été évalué et qu'une note a été identifiée, il devrait être vérifié par rapport à la structure de classement de l'organisation.

La structure de classement repose sur la notation effectuée au cours de l'évaluation du poste. Les postes qui ont le plus de points occupent un rang de classement plus élevé que ceux qui ont moins de points. Un exemple est donné à la page 16. Le nom des familles de postes variera selon l'organisation. Chaque organisation devrait consulter son personnel pour établir une structure de classement qui reflète ses propres besoins, objets et valeurs.

EXEMPLE de structure de classement

GRADE	POINTS	FAMILLE DE POSTES
A1	24	Direction
A2	23	
A3	21 / 22	
A4	20	
A5	19	Gestion de projet
A6	18	
B1	17	Responsables
B2	16	
B3	15	Administrateurs
B4	14	
C1	13	Assistants
C2	12	
C3	11	Chauffeur
C4	10	
D1	9	Domestique
D2	8	
D3	7	
D4	6	

EXEMPLE

Le poste de chauffeur qui a été évalué totalise une note de 10. Cela correspond à la structure de classement qui indique qu'un chauffeur devrait obtenir une note de 10 ou 11 points. Le poste qui a été évalué obtient le grade C4.

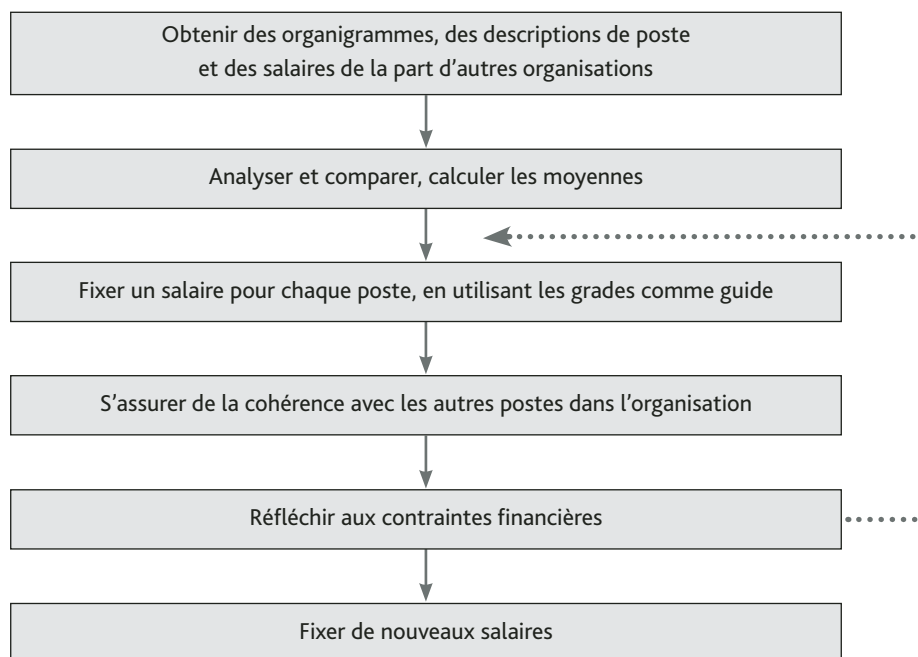
Après avoir comparé une note d'évaluation de poste avec la structure de classement de l'organisation, il pourrait être nécessaire d'affecter au poste un grade légèrement plus élevé ou plus bas que celui indiqué par la note, afin de mettre ce poste en cohérence avec les autres postes dans l'organisation.

## ÉTAPE 4 Fixer un salaire

Certaines organisations ont un salaire par grade. Dans ce cas, quand un grade est affecté à un poste, le salaire est facile à identifier. Cependant, de nombreuses organisations ont une fourchette de salaires pour chaque grade, il est donc nécessaire d'identifier un salaire particulier pour chaque poste au sein de cette fourchette.

Quand une organisation fixe ses niveaux de salaire, il est utile de connaître ce que des organisations similaires paient à leur personnel pour assumer des rôles équivalents.

Le processus d'établissement d'une grille des salaires est indiqué dans le schéma suivant.



Quand vous identifiez les salaires, tenez compte des aspects suivants :

- **Droit du travail et pratiques d'emploi au niveau local**, comme l'impôt à l'emploi, le salaire minimum et la sécurité sociale. Quand c'est possible, demandez conseil à un juriste ou un expert local spécialisé en matière d'emploi.
- **Pratique locale courante concernant les salaires, les indemnités et autres allocations.** Cela implique de mener des recherches auprès d'autres organisations (installées localement, si possible) participant à des travaux similaires. Quand il n'y a pas d'organisations locales, recueillez des informations dans une ville proche ou dans la capitale et adaptez les données selon le coût de la vie local. Pour identifier la pratique courante, il est préférable de contacter au moins huit organisations similaires. Il est recommandé qu'un spécialiste des ressources humaines rende visite à d'autres organisations car il peut être parfois difficile de comparer des postes entre différentes organisations. Les organisations utilisent des intitulés de poste différents et il se peut que les fonctions assumées par des rôles similaires ne soient pas identiques. Il est donc utile de rassembler des organigrammes et des profils de poste auprès d'autres organisations et de comprendre comment chacune d'elles calcule ses salaires afin de décider si cela relève d'une méthode équitable et cohérente.
- **Localisation du poste.** Si le poste est basé loin du bureau principal, il pourrait être nécessaire d'effectuer une recherche distincte pour cette localisation. Cependant, le temps requis pour ce faire ne peut être justifié que si le coût de la vie est sensiblement différent de celui du lieu où se trouve le bureau principal.
- **Budget disponible** pour payer les salaires. En principe, les niveaux de salaire ne devraient pas être dépendants du niveau de financement disponible. Au lieu de cela, les salaires devraient refléter les salaires payés à leur personnel par des organisations similaires. Cependant, les fonds sont parfois limités, ce qui pourrait avoir un impact sur les niveaux de salaire.

Puisque l'analyse des données de salaire peut être difficile et prendre beaucoup de temps, il est conseillé de demander de l'aide à un membre du personnel possédant des connaissances financières ou à un consultant professionnel local. Une enquête sur les salaires locaux réalisée par une autre

organisation pourrait également être utile. Cependant, vérifiez que les données de l'enquête sont exactes et répondent aux exigences de l'organisation.

Nous vous offrons ici quelques idées pour l'analyse des données de salaires et l'établissement de ces derniers :

- Dessinez un tableau dans lequel vous reportez les données de salaires recueillies auprès d'autres organisations. N'utilisez que les données provenant d'organisations ayant des rôles similaires et aussi des salaires équitables et cohérents. Chaque rangée représente un poste qui est comparé à travers les différentes organisations. Les colonnes représentent ces différentes organisations.
- Une fois que les salaires ont été reportés, calculez une moyenne entre les organisations pour le même poste. Il est suggéré que les chiffres les plus élevés et les plus bas sur chaque rangée soient exclus du calcul. Pour trouver la moyenne, faites la somme de tous les salaires restants pour chaque poste et divisez cette somme par le nombre de salaires compris dans le calcul.

EXEMPLE

	Organisation :								Moyenne
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Responsable sur le terrain	<del>1 000</del>	<del>1 500</del>	1 250	1 100	1 050	1 100	1 300	1 250	<b>1 175</b>
Responsable des finances	<del>900</del>	1 020	<del>1 100</del>	1 000	980	1 000	950	1 010	<b>993</b>

Pour trouver le salaire moyen correspondant au poste de Responsable sur le terrain :

- Éliminez le salaire le plus élevé (1 500) et le salaire le plus bas (1 000).
- Ensuite, faites la somme des salaires restants :  $1\,250 + 1\,100 + 1\,050 + 1\,100 + 1\,300 + 1\,250 = 7\,050$
- Divisez le total par le nombre de salaires compris dans le calcul :  $7\,050 / 6 = 1\,175$

La moyenne pour le poste de Responsable des finances est :

$$\frac{1\,020 + 1\,000 + 980 + 1\,000 + 950 + 1\,010}{6} = 993$$

- Utilisez ces moyennes calculées pour chaque poste comme point de départ pour l'établissement des salaires. Décidez comment l'organisation veut se comparer par rapport à ces autres organisations. Elle pourrait souhaiter payer des salaires supérieurs ou inférieurs à la moyenne.
- Les salaires devraient suivre le même modèle que les grades. Dans l'exemple de structure de classement donné à la page 16, les salaires devraient être plus élevés pour les grades A que pour les grades B.
- Quand un poste ne peut pas être comparé aux postes d'autres organisations, les grades peuvent servir de guide, comme le montre l'exemple présenté à la page 19. L'utilisation de ce système signifie que les salaires sont calculés d'une manière simple et que les supérieurs hiérarchiques ne reçoivent pas de salaires énormes par rapport au personnel qu'ils supervisent. Cependant, il est possible que des postes correspondant au même grade ne reçoivent pas toujours le même salaire. Par exemple, il se pourrait qu'un responsable travaillant sur un projet médical ait besoin de qualifications médicales et qu'il lui soit donc accordé un salaire plus élevé que celui d'un responsable travaillant sur un projet de développement communautaire.



- Une fois qu'une série de niveaux de salaire a été identifiée, réfléchissez à l'ensemble des dépenses par rapport aux fonds disponibles. Si nécessaire, répétez le processus jusqu'à l'obtention d'une solution acceptable.

EXEMPLE

**IDENTIFICATION DU SALAIRE D'UN ADMINISTRATEUR À PARTIR DE LA STRUCTURE DE CLASSEMENT**

Il n'a pas été possible d'obtenir des données de salaire pour un poste d'Administrateur de la part d'autres organisations. Il a été accordé au poste une note d'évaluation de 15 points et le grade B3. Insérez les salaires pour les autres postes de la structure. En utilisant les données que nous avons déjà pour le Responsable et l'Assistant, il est possible de déterminer ce que sera le salaire de l'Administrateur. Le salaire le plus élevé pour un Responsable est de 2 000 et le salaire le plus bas du niveau d'Assistant est de 1 000. Il y a quatre grades entre ces différents rôles. Pour assurer une augmentation régulière, divisez la différence entre les deux salaires par le nombre de grades entre les deux rôles. Dans cet exemple, l'augmentation entre chaque grade est de 200. Le salaire de l'Administrateur devrait donc être de 1 600.

Postes	Points	Grade	Salaire	Augmentation
Responsable	17	B1	2 000	200
	16	B2	1 800	200
<b>Administrateur</b>	<b>15</b>	<b>B3</b>	<b>1 600</b>	<b>200</b>
	14	B4	1 400	200
Assistant	13	C1	1 200	200
	12	C2	1 000	200

**Autres questions concernant les salaires**

Informez les membres du personnel de leur salaire

Les membres du personnel devraient être informés de leur salaire, et de tout changement y afférent, par lettre. D'autre part, le grade devrait être énoncé dans le contrat de travail.

Paiement du salaire

Le salaire devrait être payé directement au membre du personnel concerné. Quand le paiement est en espèces, l'organisation et le membre du personnel devraient tous les deux conserver une fiche de paie signée comme preuve de reçu. Le paiement des impôts et de la sécurité sociale devrait être déduit du salaire du membre du personnel quand cela constitue une exigence légale.

Révision des salaires

Le niveau des salaires individuels devrait être révisé chaque année pour tenir compte des augmentations du coût de la vie ainsi que des conditions ou coutumes locales. Des informations sur le coût de la vie peuvent être obtenues auprès d'un spécialiste des questions d'emploi ou d'un service public de l'emploi. Il est prudent de recueillir des données de salaire récentes auprès d'autres organisations tous les deux ou trois ans pour s'assurer que les salaires de l'organisation sont compétitifs

RÉFLEXION

- Comment fixons-nous les salaires dans notre organisation ? Est-ce que cette méthode est équitable, transparente et cohérente ? Comment pouvons-nous l'améliorer ?
- Avons-nous des descriptions de poste claires ? Dans la négative, comment peut-on les améliorer ? Réfléchissons-nous de façon approfondie à la sorte de personne que nous recherchons quand un poste vacant se présente ?
- Classons-nous les postes ? Dans la négative, quels seraient les avantages si nous le faisons ?
- Quels aspects prenons-nous en compte quand nous décidons combien un membre du personnel va être payé ? Y a-t-il d'autres choses que nous devrions prendre en considération ?

## 2.2 Avantages sociaux

Quand nous effectuons une recherche sur les pratiques locales en matière de salaires, il est également utile de collecter des informations sur les avantages que les autres organisations fournissent à leur personnel. Des organisations qui ne peuvent pas se permettre de payer des salaires élevés pourraient offrir un ensemble d'avantages sociaux intéressants pour attirer le personnel.

Ces avantages pourraient comprendre :

- une couverture médicale
- des dispositions relatives au décès en cours d'emploi
- des dispositions relatives à la retraite
- différents types de congés
- des indemnités, comme la gratuité des transports entre le domicile et le lieu de travail
- des horaires de travail aménagés
- des opportunités d'apprentissage
- des journées de réflexion pour le personnel
- l'utilisation personnelle du matériel de bureau
- l'hébergement.

Dans cette section, nous examinons en détail certains de ces types d'avantages sociaux. Il n'est pas toujours nécessaire ou possible de les offrir tous au personnel, mais, selon la situation locale, il pourrait être approprié d'en accorder quelques-uns. Quels que soient les avantages accordés, il est important, quand cela est possible, de les offrir à toutes les catégories de personnel.

Les types de contrat et les salaires et avantages sociaux que chacun d'eux pourrait recevoir

Salaires et avantages sociaux	Permanent	Fixe	À temps partiel	Occasionnel	Bénévoles
Salaires	✓	✓	✓	Paiement d'un salaire plus élevé pour compenser le manque d'avantages sociaux ✓	
Couverture médicale	✓	✓	✓	✓	Prise en considération d'une couverture médicale applicable à la suite d'un incident éventuel sur le lieu de travail
Dispositions relatives au décès en cours d'emploi	✓	✓	✓	✓	Envisagez des dispositions relatives au décès en cours d'emploi pour les bénévoles
Dispositions relatives à la retraite	✓	✓	✓		
Différents types de congés, comme le congé annuel, le congé de maladie et le congé pour raison familiale	✓	✓	✓		
Indemnités telles que la gratuité des transports entre le domicile et le lieu de travail, nourriture et boissons gratuites pendant les heures de travail	✓	✓	✓	Des indemnités de transport et de déjeuner pourraient être accordées	✓
Horaires de travail aménagés	✓	✓	✓	✓	✓
Opportunités d'apprentissage	✓	✓	✓	✓	✓
Journées de réflexion pour le personnel	✓	✓	✓		
Utilisation à titre personnel du matériel de bureau	✓	✓	✓		✓
Récompense de l'ancienneté dans le service, comme des jours de congé ou un paiement supplémentaires pour ceux qui restent dans l'organisation pendant plusieurs années	✓	✓	✓		

Pour la couverture médicale et le cas de décès en cours d'emploi, une assurance est parfois disponible. Dans certains pays, le droit du travail mentionne que certains types d'assurance doivent être fournis. Les types d'assurance que pourraient fournir les organisations sont énumérés dans le tableau de la page 22.

Les organisations trouvent habituellement plus facile de fournir des avantages en souscrivant des polices d'assurance auprès de compagnies d'assurance commerciales. Cependant, cela n'est pas toujours possible. Quand elle ne peut pas avoir accès aux compagnies d'assurance, l'organisation devrait se demander si elle ne peut pas offrir elle-même ces avantages. L'encadré de la page 22 donne quelques conseils à cet égard.

Types d'assurance

Type d'assurance	Pour qui ?	Ce que garantit l'assurance	Exemples d'exceptions
Frais médicaux	Personnel Éventuellement le/la conjoint(e) et les enfants légalement à charge	Couvre habituellement : • l'hospitalisation • les soins en externe • les honoraires de médecin • les ordonnances	Frais de : soins dentaires réguliers, kinésithérapie, pathologies antérieures, médicaments non soumis à ordonnance.
Décès en cours d'emploi	Personnel Le personnel occasionnel pourrait être pris en considération	La somme prévue pourrait être au minimum l'équivalent du salaire de base annuel. Elle devrait refléter le droit local et la pratique courante. Une contribution aux frais d'obsèques pourrait également être envisagée.	
Déplacements et accidents	Personnel, quand il se déplace dans le cadre du travail  Le personnel occasionnel pourrait être pris en considération	• Préjudice corporel • Frais médicaux et de déplacement d'urgence  • Perte de biens personnels	

**QUAND DES COMPAGNIES D'ASSURANCE SONT DISPONIBLES :**

- Décidez à quelle compagnie vous adresser :
  - Si possible, recherchez des conseils en utilisant un courtier en assurances. Autrement, renseignez-vous sur les compagnies utilisées par des organisations similaires.
  - Faites une petite enquête sur la réputation de la compagnie. Depuis combien de temps existe-t-elle ? Comment s'est-elle comportée dans le passé lors d'une demande d'indemnisation ?
- Réfléchissez à combien cela coûtera pour souscrire un type d'assurance particulier pour tout le personnel. Souvenez-vous qu'il est possible que des franchises doivent être payées lors de la demande d'indemnisation.
- Faites en sorte que les membres du personnel remplissent les formulaires nécessaires et se présentent à toute visite médicale requise par la compagnie d'assurance.
- Réfléchissez à ce qui arrivera si un membre du personnel est impliqué dans un sinistre qui est exclu de la couverture d'assurance. Est-ce que l'organisation couvrira les frais ?

**QUAND L'ASSURANCE N'EST PAS DISPONIBLE :**

- Renseignez-vous pour savoir ce qu'est la pratique courante parmi les organisations locales. Ont-elles fixé des limites budgétaires pour les frais médicaux et le décès en cours d'emploi ?
- Pour établir un budget de couverture des frais médicaux et de décès en cours d'emploi, calculez les anciens frais de couverture médicale pour le personnel et faites-en la moyenne. Multipliez cette moyenne par le nombre d'employés pour obtenir un total. Quand il n'existe pas de données anciennes, demandez aux autres organisations locales ce que serait le coût probable.
- Pour réduire le risque financier pesant sur la couverture médicale, il est sage de fixer une limite monétaire pour chaque membre du personnel, quand le droit local le permet. Les membres du personnel pourraient aussi apporter une contribution aux frais médicaux, comme, par exemple, 20% de toutes les demandes d'indemnisation. Il pourrait y avoir des exceptions à ces limites. Par exemple, si un employé a besoin d'un traitement médical à la suite d'un incident lié à son activité, l'organisation pourrait couvrir la totalité des frais.
- Les organisations devraient décider de la façon dont elles aborderaient les longues maladies comme le cancer, l'hépatite, le VIH et le diabète.

Une fois que le plan de chaque type d'assurance a été mis en place, ses détails doivent être communiqués aux membres du personnel. Il faudrait informer ces derniers de la base de la couverture, des critères et des exclusions essentiels et de la façon dont ils devraient présenter une demande d'indemnisation au titre de la police d'assurance.

**NOTE :** Il y a certains types de dispositions médicales dont dépendent les personnes pour assumer leurs fonctions, en particulier en ce qui concerne les personnes qui voyagent. Ces dispositions pourraient comprendre des vaccinations, un traitement contre la malaria et des moustiquaires. Ces protections devraient faire partie du matériel fourni aux membres du personnel dans la mesure où elles sont liées à leur rôle, plutôt que d'être considérées comme un avantage.

**Dispositions relatives à la retraite** Dans certains pays, que ce soit par habitude ou qu'il s'agisse d'une exigence légale, les employeurs contribuent à la retraite future des membres du personnel. Ces contributions correspondent normalement à un pourcentage du salaire des employés et sont accordées en plus du salaire. Une telle contribution devrait être clairement indiquée sur la fiche de paie.

**Indemnité de réinstallation** Il vaut la peine d'envisager l'octroi d'une indemnité de réinstallation pour le personnel qui doit déménager vers une autre région du pays afin de travailler pour l'organisation. Une telle indemnité pourrait être une contribution aux frais de transport de la famille et des effets personnels vers le nouveau lieu de résidence. Elle pourrait aussi prévoir un hébergement temporaire après la réinstallation.

## Congés

Les règlements relatifs aux types de congés suivants devraient refléter la loi locale et la pratique courante.

**Congé annuel** Il est très important pour les membres du personnel d'avoir une certaine période de repos en dehors des périodes de travail, au cours de leur contrat. Tous les membres du personnel devraient avoir droit à un nombre de jours de congé annuel payés.

Les aspects suivants sont à prendre en compte :

- **Comment le congé annuel sera calculé pour les contrats de travail à temps partiel ou à court terme.** Par exemple, on pourrait accorder à une personne titulaire d'un contrat de trois mois un quart du droit au congé annuel octroyé au personnel permanent. Une personne travaillant à mi-temps pourrait avoir le droit de prendre la moitié du nombre de jours que peut prendre au cours d'une année un membre du personnel travaillant à plein temps.
- **Comment le personnel demandera à bénéficier de son congé annuel.** Il est important que tous les membres du personnel ne prennent pas leur congé annuel en même temps. Quand cela est possible, ce congé devrait être pris proportionnellement tout au long de l'année.
- **Si les membres du personnel peuvent ou non reporter à l'année suivante le congé annuel non utilisé.**

**Jours fériés nationaux** Une liste des jours fériés nationaux et locaux reconnus devrait être préparée et distribuée à tous les membres du personnel. Il faudrait prendre des dispositions concernant les membres du personnel qui doivent travailler pendant l'un ou plusieurs de ces jours fériés quelconques. Par exemple, ils pourraient recevoir un supplément de salaire ou prendre un/des jour(s) de congé payé supplémentaire(s).

- Heures supplémentaires** Les organisations devraient réfléchir à la façon dont le personnel est rémunéré s'il travaille plus que le nombre d'heures normal par semaine. Par exemple, il pourrait être payé pour ces heures supplémentaires, parfois à un tarif horaire plus élevé, ou il pourrait lui être accordé du congé supplémentaire.
- Congé de maladie à court terme** La maladie à court terme est définie comme une maladie qui dure moins qu'un certain nombre de semaines. Parfois, le droit ou la pratique local(e) exige que le membre du personnel concerné présente un certificat médical s'il est absent de son lieu de travail pendant plus d'un certain nombre de jours.
- Le congé de maladie ne devrait jamais être considéré comme un congé annuel supplémentaire. Une certaine durée de congé de maladie devrait être payée, mais il est sage de fixer une limite annuelle pour décourager le personnel d'abuser de cet avantage.
- Congé de longue maladie** Le congé de longue maladie est habituellement défini comme une période de maladie dépassant la période fixée pour le congé de maladie à court terme. Souvent, les indemnités de longue maladie varient selon l'ancienneté dans l'emploi. Par exemple, les membres du personnel qui ont travaillé pour l'organisation pendant plus d'une année pourraient avoir droit à plus de congé de longue maladie payé que ceux qui ont servi l'organisation moins longtemps.
- Si un membre du personnel est incapable de travailler pendant une période prolongée en conséquence d'un accident de travail, il pourrait être approprié pour l'organisation de fournir à une telle personne un soutien plus important que le soutien habituel.
- Le personnel en congé de longue maladie devrait être suivi avec beaucoup d'attention. Les organisations devraient rester en contact avec les membres du personnel qui sont en congé de longue maladie pour manifester leur souci à leur égard et pour apprécier le moment où ils peuvent reprendre le travail. Si un membre du personnel est incapable d'exécuter son travail en raison d'une maladie ou d'un accident, il se pourrait que l'organisation soit obligée de revoir son poste et de se demander si un poste plus approprié pourrait lui être offert.
- Le congé de maladie payé ne s'applique habituellement qu'au personnel titulaire d'un contrat de travail. Il ne concerne normalement pas les personnes effectuant des travaux occasionnels.
- Congé de maternité et de paternité** Les questions à prendre en compte comprennent :
- Pendant combien de temps un membre du personnel doit avoir travaillé pour l'organisation avant d'avoir droit à un congé de maternité ou de paternité payé.
  - Combien de semaines de congé de maternité payé peuvent prendre les femmes. Demandez-vous si ce congé devrait être pris à un moment particulier, comme, par exemple, une certaine proportion du congé prise immédiatement après la naissance de l'enfant. Demandez-vous si les femmes peuvent cumuler leur congé annuel pendant qu'elles sont en congé de maternité. Demandez-vous si l'on peut permettre aux femmes de prendre du congé supplémentaire sans solde.
  - Combien de semaines de congé de paternité payé peuvent prendre les hommes et à quel moment ils peuvent le prendre.
- Envisagez de rédiger des conseils à l'intention du personnel, comprenant des informations sur les documents qui seront nécessaires, comme les déclarations médicales et les certificats de naissance.

**Congé pour  
raison familiale**

Le congé pour raison familiale ne devrait normalement s'appliquer qu'aux situations où un parent proche, comme le/la conjoint(e), une personne légalement à charge, un parent ou un frère/une sœur du membre du personnel est décédé(e). Dans les cultures où la famille élargie est forte, il est important de réfléchir soigneusement à ce type de situation et d'énoncer clairement les circonstances dans lesquelles on peut prendre du congé pour raison familiale.

**RÉFLEXION**

- Quels avantages sociaux notre organisation offre-t-elle au personnel ? Est-ce que tout le personnel peut bénéficier de ces avantages ? Les bénévoles peuvent-ils bénéficier de l'un ou l'autre de ces avantages ?
- Y a-t-il de nouveaux avantages sociaux que nous devrions envisager d'octroyer ?