

Check-list – Système salarial

Un nouveau système salarial est-il introduit dans votre ONG, le système existant est-il modifié ou renégocié? Cette check-list du SSP ONG sert de ligne directrice pour préparer les points à prendre en compte lors des discussions sur la modification du système salarial du point de vue du personnel.

La plupart des ONG ont aujourd’hui un système salarial progressiste. Néanmoins, les changements peuvent mettre en évidence des problèmes ou créer des désaccords. Cette check-list indique les questions importantes à aborder lors des négociations entre les représentant-e-s du personnel et les instances dirigeantes des ONG.

Quel système salarial choisir?

Les exigences fondamentales par rapport à un système salarial qui se veut «équitable» sont les suivantes: respect des exigences en matière d’égalité; critères objectivables et cohérents pour la classification salariale des activités; transparence dans la classification dans les échelons.



Chance: un système salarial transparent et compréhensible renforce la motivation et crée un bon climat de travail.



Piège: les évaluations analytiques des fonctions ont tendance à aboutir à un classement salarial plus bas des tâches administratives.



Risque: «l’objectivabilité» ne peut être définie de l’extérieur, elle nécessite un processus de négociation au sein de l’organisation.

Quand et comment la fourchette salariale est-elle déterminée?






Chance: l’écart salarial et les modalités de préservation des droits acquis en matière de salaire sont fixés au début, si possible en concertation avec le personnel. Les conséquences de cette décision sont rendues transparentes (définition du cadre budgétaire).






Piège: si l’écart salarial se creuse sans que des moyens financiers supplémentaires soient disponibles (neutralité des coûts!), les salaires plus élevés doivent être «financés» par les salaires plus bas. Les droits acquis ne peuvent alors pas être garantis.




La masse salariale doit-elle être augmentée?

-  **Chance:** une augmentation de la masse salariale doit être planifiée dès le départ et le cadre des coûts doit être défini. Cela donne une marge de manœuvre pour rendre le système salarial plus équitable et introduire une meilleure politique salariale à long terme.
-  **Piège:** si aucun moyen supplémentaire n'est disponible, le débat sur les gagnant-e-s et les perdant-e-s du changement va s'intensifier.
-  **Risque:** «nous verrons plus tard s'il faut plus d'argent et s'il y en a...»




Les salaires actuellement en vigueur sont-ils garantis?

-  **Chance:** il existe une garantie explicite des droits acquis, même en cas de changement de fonction «vers le bas». L'expérience professionnelle et l'expérience en entreprise acquises jusqu'à présent sont pleinement prises en compte. Ainsi, personne n'a à craindre une baisse de salaire.
-  **Piège:** tout est négociable. La tendance actuelle est à l'augmentation des salaires des cadres (appelés «salaires du marché») au détriment de l'administration et des classes salariales basses.
-  **Risque:** il n'existe pas de dispositions transitoires transparentes, convenues avec les personnes concernées, au cas où une adaptation de salaires vers le bas s'avérerait nécessaire.

Le personnel dispose-t-il de droits de participation suffisants?



-  **Chance:** la pleine participation du personnel (par exemple, droits de participation des représentant-e-s du personnel, information en temps utile de l'ensemble du personnel) permet des négociations ouvertes, une véritable participation et donc un meilleur climat de travail.
-  **Piège:** la direction décide de manière autonome et met le personnel devant le fait accompli. Les conflits sont inévitables.
-  **Risque:** l'absence de droits de participation devient visible. Il est généralement trop tard pour les revendiquer lorsque la discussion sur un nouveau système salarial (ou la modification du système existant) bat déjà son plein.

De nouveaux éléments tels que la part liée à la performance, le bonus ou l'indemnité de résidence sont-ils introduits?

-  **Chance:** les composantes du salaire au mérite peuvent être supprimées. Elles sont généralement peu transparentes et dépendent de critères subjectifs, ont souvent un impact négatif sur le climat de travail et désavantagent les personnes moins flexibles.
-  **Piège:** le salaire au mérite en tant qu'outil de gestion rend la gestion encore plus difficile et nuit au climat de travail. La pression de la concurrence entre les employé-e-s devient (encore) plus forte.
-  **Risque:** le système devient plus compliqué à appliquer et plus injuste. On s'écarte du principe «un salaire égal pour un travail de valeur égale». L'écart salarial se creuse. Les critères permettant de déterminer qui bénéficie d'une composante de salaire au mérite sont souvent incompréhensibles et, dans de nombreux cas, assez arbitraires.

D'autres éléments du salaire et des conditions d'engagements sont-ils modifiés?

Exemples: temps de travail, jours de vacances, heures supplémentaires / formation continue / congé de maternité, allocations familiales et pour enfants volontaires / caisse de pensions / paiement du salaire en cas de maladie / protection contre le licenciement, etc.

-  **Chance:** de bonnes règles de participation permettent de renforcer les conditions de travail favorables aux employé-e-s.
-  **Piège:** les groupe de thèmes sont mis en balance les uns par rapport aux autres, ce qui rend difficile une évaluation globale. L'on oppose les intérêts de certains groupes d'employé-e-s à ceux d'autres groupes d'employé-e-s, par exemple les allocations familiales volontaires plus élevées contre le maintien du salaire en cas de maladie.