

08 Mars 2021

Forum Parlementaire de la SADC
Erf 578 Love Street
Off Robert Mugabe Avenue
Windhoek
Namibie

Attention : Mme B Sekgoma, Secrétaire générale

Chère Madame Sekgoma

ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX DE LA SADC PF

Le rapport sur cet exercice, qui représente mes meilleurs efforts actuels, suit. Il est basé sur l'analyse de nombreux fichiers Excel ainsi que sur des entrées au format Word et Adobe Acrobat concernant les différentes politiques et prestations des organisations concernées, qui peuvent toutes être mises à disposition pour inspection si nécessaire.

Il est possible que certains aspects n'aient pas été parfaitement clairs, alors n'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin de précisions.

Cordialement,

Rob Oakley

ROB OAKLEY REWARD CONSULTING

ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX : FORUM PARLEMENTAIRE DE LA SADC (« PF »)

NOVEMBRE 2020 - MARS 2021

SOMMAIRE EXÉCUTIF

1. Les objectifs de ce rapport sont les suivants :
 - Examiner la structure actuelle des salaires pour les cadres et les non-cadres ;
 - Décrire comment les salaires sont revus en tenant compte de facteurs tels que l'ajustement au coût de la vie, la performance, la progression et le développement du rôle ;
 - Revoir l'ensemble des avantages et des indemnités allouées dans les différentes bandes, qu'ils soient monétaires ou non monétaires, y compris la prise en compte d'autres avantages qui ne sont pas actuellement offerts par les comparateurs et qui font partie de l'ensemble des récompenses ;
 - Recommander le développement d'avantages flexibles et de déclarations de rémunération globale ;
 - Effectuer une analyse comparative du marché d'institutions similaires, régionales et internationales
 - Développer une structure salariale idéale recommandée.

Dans ce cas, les organisations homologues sont la SADC, la SACU et le PAP.

2. Les principes importants de la gestion des salaires et des avantages sociaux sont les suivants :
 - Le triple objectif d'une stratégie de rémunération et des prestations est d'attirer vers l'organisation les compétences de calibre approprié requises pour effectuer le travail de l'organisation, de les retenir au service de l'organisation et de les récompenser pour leurs efforts pendant qu'ils sont au service de l'organisation.
 - Si l'on souhaite peupler l'organisation de salariés de qualité, il est donc nécessaire d'offrir aux employés actuels et potentiels une rémunération et des avantages qui soient au moins plus ou moins conformes à ceux du marché.
 - La définition opérationnelle du « marché » est la suivante : « où l'organisation puise son personnel lorsqu'elle le recrute, et où elle le perd lorsqu'il le quitte ».
 - Cela signifie qu'il est nécessaire de correspondre au moins à la rémunération et aux avantages du pays d'accueil dans lequel l'organisation est située (dans le cas présent, la Namibie), mais surtout être comparable à la rémunération et aux avantages offerts par les organisations homologues.
 - Le salaire de base (rémunération de base, plus les avantages fournis en plus du salaire de base) doit toujours être au moins approximativement correct dès le premier jour d'emploi de l'individu dans l'organisation et ne doit pas prendre des années à augmenter jusqu'à un niveau approprié, même si les augmentations annuelles sont relativement fortes.
 - Les barèmes salariaux doivent avoir une structure logique basée sur une base solide de catégories d'emploi qui ont été évaluées avec précision.
 - Si les échelons sont utilisés dans les barèmes salariaux, la taille des échelons doit être cohérente.

- Les barèmes salariaux et les montants des avantages sociaux sont mis à jour chaque année. Pour les avantages qui sont liés au salaire de base, ces mises à jour sont automatiques.
 - Pour éviter des évaluations inexactes, il est important d'examiner les avantages sociaux ainsi que les salaires de base, c'est-à-dire l'offre globale aux employés. Concrètement cela signifie qu'il faut se concerter sur les packages totaux garantis (également appelés package total, coût total pour l'entreprise ou coût total de l'emploi- ces termes sont interchangeable.
 - Il convient d'offrir la possibilité de récompenser les employés les plus performants dans une plus large mesure que les employés moins performants.
3. Le PF et ses organisations homologues ont pour la plupart une structure de salaire de base plus des avantages sociaux, bien qu'en SACU, tous les emplois classés à Paterson C3 et plus sont rémunérés sur la base de l'approche du package global (il s'agit de l'approche de la rémunération selon laquelle les employés reçoivent un seul chiffre de rémunération globale à partir duquel les choix d'avantages sociaux sont attribués par les employés et le reste est le montant mensuel en espèces)
Un aperçu du système de classement Paterson est joint à l'annexe 2
4. La structure salariale actuelle de PF est la suivante :
- Les barèmes salariaux actuellement utilisés sont ceux qui étaient en vigueur en 2010 ;
 - Les barèmes salariaux étaient basés sur le dollar américain à l'époque, et ont été convertis en rands sud-africains au taux de change de 10 :1 en 2012 ;
 - Il n'y a pas eu d'ajustement des barèmes salariaux de 2012 dans l'intervalle, mais les employés individuels ont tout de même reçu leurs augmentations d'échelon dans l'intervalle ;
 - En 2018, une allocation de coût de la vie de 10% du salaire de base a été mise en œuvre à tous les niveaux, pour compenser au moins partiellement le fait qu'il n'y avait eu « aucune augmentation » depuis 2012.
5. Depuis 2012 :
- Le taux d'inflation composé de la Namibie de 2010 à fin 2020 a été de 61,5% ;
 - Le taux de change Rand/dollar US s'est détérioré, passant de 10 R/ dollar US à une moyenne de 15 R/ dollar US (bien que le chiffre de 14,80 R, c'est-à-dire un amortissement de 48%, ait été utilisé dans tous les calculs de cet exercice) ;
 - En utilisant le taux de change conservateur de 14,80 R/ dollar américain, et en tenant compte de l'inflation dans l'intervalle, les employés ont effectivement perdu au total quelque 110 % depuis 2012, ce qui signifie que la valeur totale de leur rémunération et de leurs avantages a diminué de plus de moitié en comparaison ;
 - Cela signifie que l'indemnité de vie chère de 10% mise en place en 2018 est exceptionnellement faible en comparaison.
 - Notez que les informations ci-dessus fournissent simplement un contexte et ne signifient pas nécessairement que les salaires ou les avantages de PF ont besoin d'être ajustés. C'est l'analyse de marché qui déterminera si c'est le cas ou non.
 - Il est toutefois intéressant de noter que deux des organisations homologues utilisent encore des barèmes de rémunération basés sur le dollar américain et que leurs employés ont donc été protégés des effets de la détérioration du taux de change Rand/dollar américain.
6. A PF, comme dans la plupart des approches gouvernementales en matière de rémunération, la progression salariale (le passage d'un employé dans le barème des salaires de son poste) est principalement basée sur l'ancienneté, ce qui permet d'obtenir un échelon supplémentaire année après année. En fait, les barèmes salariaux de PF sont principalement axés sur

l'ancienneté plutôt que sur la performance, tandis que les augmentations supplémentaires d'un échelon peuvent être accordées aux employés très performants (aspect secondaire)

7. Les tailles d'échelons dans la structure d'échelons de PF, lorsqu'elles sont exprimées en pourcentage, varient très largement les unes des autres : de 1,66% à 14,6%, ce qui n'est pas une bonne pratique.
8. Les incohérences des tailles d'échelons de PF n'ont aucun sens. En conséquence, les écarts (distances entre l'échelon le plus bas et le plus haut ou la limite, alternativement appelées largeurs) de chaque barème salarial diffèrent sensiblement : de 8,4% à 87,5%.
9. Par conséquent, à la fin d'une période de 7 ans :
 - La rémunération de base des membres du groupe du personnel professionnel est supérieure d'environ 14 % ;
 - La rémunération de base des membres du groupe du personnel assistant technique est supérieure d'environ 51 % ;
 - La rémunération de base des membres du groupe du personnel de soutien est supérieure d'environ 73 %.

Il convient de noter que si la rémunération de base de l'échelon 1, quel que soit le niveau, est extrêmement faible par rapport aux points de référence, il peut s'avérer judicieux de prévoir des échelons plus grands, entraînant des augmentations importantes. La question qui se pose alors est toujours la suivante : pourquoi le salaire de l'échelon 1 est-il si bas en premier lieu ?
10. Ces différences massives dans les écarts du barème de rémunération entre les niveaux (ainsi qu'au sein des différents groupements), fondées sur les différences massives de taille des échelons entre les différents niveaux, sont le signe d'une mauvaise conception des échelles et sont très éloignées des meilleures pratiques, qui seraient plutôt d'avoir un degré élevé de cohérence.
11. En outre, la taille réelle de certains échelons semble dépasser tout paramètre raisonnable.
12. Il est évident que les barèmes actuels de rémunération du PF ont sérieusement besoin d'être révisés.
13. Le nombre d'encoches de PF et de ses pairs est le suivant :
 - PF : 7
 - SADC : 7
 - SACU : 14 (12 au sommet - c'est-à-dire aux niveaux E- F de Paterson)
 - PAP : 10 (bien que seulement 6 soient utilisés en pratique à Johannesburg : échelons 5 à 10)
14. Les employés de PF bénéficient d'une augmentation annuelle d'un seul échelon, à condition que leurs performances soient satisfaisantes.
15. Des augmentations d'encoches supplémentaires peuvent être accordées pour des performances élevées en :
 - PF : 1 échelon
 - SADC : 0,5 encoche pour les employés ayant obtenu une note de 4 sur une échelle de 5 points (c'est-à-dire une performance supérieure à la moyenne) ; 1 échelon

supplémentaire pour les employés ayant obtenu une note de 5 sur une échelle de 5 points (c'est-à-dire une performance exceptionnelle).

- SACU : aucune (utilise plutôt un système de prime de performance)
- PAP : Un échelon supplémentaire peut être accordé en cas de "performance excellente". Toutefois, cet "avancement accéléré" ne peut être appliqué que deux fois au maximum au cours de la carrière d'un membre du personnel dans un grade donné.

16. Les barèmes salariaux sont ajustés comme suit :

- PF : soi-disant tous les 4 ans, mais dernière adaptation en 2012.
- SADC : inconnu, mais dernière adaptation en 2015
- SACU : annuellement (Ce qui est une meilleure pratique)
- PAP : tous les 3 ans

17. Primes de performance :

- PF : Aucune
- SADC : Aucune
- SACU : Entre 3% et 7 % du salaire annuel de base en fonction de la note de performance, versée une fois par an (notez qu'un mois de salaire de base équivaut à 8,33% du salaire annuel de base)
- PAP : Aucune

18. Devises :

- PF : Dollar namibien/ Rands sud-africains
- SACU : Dollars namibiens / rands sud-africains
- PAP : Dollars américains
- SADC : Dollars américains

19. Tailles d'échelons du PAP :

- Président, vice-président, commissaires, président de la Cour et PDG NPCA : les échelons sont un pourcentage constant : 2,73% ;
- Pour le reste du groupe des Professionnels, les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage à l'intérieur des grades mais aussi entre les grades, de 4,1% à 2,24% ;
- Pour la première catégorie des agents des services généraux (GSA, qui comprend le personnel administratif et de bureau principal, le personnel administratif et de bureau supérieurs, le personnel administratif et de bureau et le personnel administratif et de bureau junior), les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage à l'intérieur des grades mais aussi entre les grades, de 7,2% à 4,1% ;
- Pour les agents des services généraux de deuxième catégorie (GSB, qui sont des agents recrutés localement des catégories 1 à 10), les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage au sein des grades mais aussi entre les grades, de 13,77% à 4,12%. Là encore, les échelons les plus importants se trouvent aux niveaux les plus bas.
- En raison des différences de taille d'échelons, les écarts de portée du PAP varient également de manière significative, de 25% à 154%.

20. Tailles d'échelons de la SADC :

- Le Secrétaire exécutif a un niveau de rémunération fixe et il n'y a donc pas d'échelons.
- Pour tous les autres niveaux, les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage à l'intérieur des grades mais aussi entre les grades, de 1,3% à 21,1%. Une fois encore, les échelons les plus importantes se trouvent aux niveaux les plus bas.

- En raison des différences de taille d'échelons, les écarts de portée de la SADC varient également de manière significative, de 8,4 % à 126,8 % (sans tenir compte de l'emploi supérieur qui a un taux de rémunération fixe et aucun échelon) :

21. Tailles d'échelons de SACU :

- Les échelons sont basés sur des pourcentages appliqués à l'échelon précédent, et non sur des montants fixes ;
- Le poste de Secrétaire exécutif a 12 échelons de 5% chacun ;
- Le poste de Secrétaire exécutif adjoint a 12 échelons de 6,27% chacun ;
- Tous les autres postes ont 14 échelons et un échelon standard de 5 % ;
- Par conséquent, l'écart de l'échelle salariale du secrétaire exécutif est de 71 %, celui du secrétaire exécutif adjoint est de 95 % et celui de toutes les autres échelles salariales est constant à 91 %.

22. Avant de commencer l'examen des avantages et indemnités de PF, il convient de noter un point extrêmement important. Étant donné que les différentes organisations ont des structures de salaires et d'avantages différentes, la seule façon de comparer avec précision les salaires et les avantages est d'abord **d'utiliser une plate-forme commune** : convertir les différents systèmes de classement (lorsqu'ils ne sont pas déjà basés sur Paterson), en sous-groupes Paterson (le cadre le plus précis et le plus utile), et ensuite de se concentrer sur **les packages totaux garantis** plutôt que sur les salaires de base. **Par conséquent, bien qu'une analyse des salaires de base présente un certain intérêt, et qu'une analyse des avantages et des indemnités soit requise en vertu de l'énoncé de projet, ces éléments sont beaucoup moins importants qu'une analyse des packages totaux garantis, qui est logiquement l'objet principal des comparaisons.** Les comparaisons et le graphique du paquet total garanti sont présentés en détail aux paragraphes 8.10, 8.11 et 8.12 du rapport principal.

23. **Notez que cette approche implique également qu'il n'est pas particulièrement important d'apporter des changements significatifs à la plupart des structures de prestations de PF (ce qui ne devrait être fait que si c'est essentiel, car c'est quelque peu perturbant), puisqu'il est possible d'égaliser les packages totaux garantis moyens du groupe de référence en ajustant les salaires de base de PF (sur lesquels la plupart de ses structures de prestations sont basées) et en appliquant les règles/formules applicables aux prestations de PF aux références des salaires de base ajustés.**

24. Les avantages sociaux et les indemnités de PF ont été examinés.

- Les contributions de l'organisation aux dépenses d'aide médicale des employés sont basées sur une formule cohérente (80% des contributions pour tous les employés) ; elles sont généralement de 50/50 dans le secteur privé ;
- L'allocation de téléphone portable, qui est basée sur les besoins du poste, est fixe, ce qui ne pose pas de problème majeur dans la mesure où les chiffres sont actualisés de temps en temps ;
- Toutes les autres indemnités, à l'exception des indemnités de voiture, sont directement liées au salaire de base sous forme de pourcentage ;
- Les indemnités de voiture sont des montants fixes. Pour une véritable indemnité de voiture, le seul scénario dans lequel l'approche du « montant fixe » a un sens est celui d'une inflation nulle des prix des véhicules, du carburant ou des frais de fonctionnement, alors que ce n'est manifestement pas le cas. Dans des circonstances normales, il serait approprié de calculer des indemnités réalistes et de recommander des chiffres révisés ainsi qu'une méthode pour les mettre à jour à l'avenir. Cependant, PF est la seule organisation

du groupe de référence à offrir des indemnités de voiture et de transport à ses employés. Les montants des indemnités de voiture et les pourcentages correspondants du salaire de base figurent dans le tableau du paragraphe 6.3 du rapport principal.

25. Les avantages et les indemnités de PF ont ensuite été comparés à ceux des organisations homologues.
26. Sur la base d'une prestation par prestation, le PF est pire que la **SADC** dans les domaines suivants :
 - Logement : au niveau SG, PF est similaire à la SADC, mais aux niveaux inférieurs, les allocations logement de la SADC sont nettement supérieures à celles de PF.
 - Congé annuel : au-dessous du niveau Directeur, les jours de congé annuel de PF sont inférieurs à ceux de la SADC.
27. Si l'on considère chaque prestation, Le PF est moins bon que ses **pairs** (toutes les organisations, y compris la SADC) dans les domaines suivants :
 - Allocation au conjoint (bien que celle-ci ne soit fournie que par le PAP) ;
 - Allocation pour enfant (bien qu'elle ne soit accordée que par le PAP) ;
 - Primes de performance (bien que ceux-ci ne soient fournis que par la SACU)
28. Cependant, sur la base d'un avantage par avantage, PF est meilleure que ses **pairs** (toutes les organisations y compris la SADC) dans les domaines suivants :
 - Indemnité de voiture (aucun pair ne fournit cet avantage) ;
 - Indemnité de transport (versée à ceux qui ne reçoivent pas d'indemnité de voiture) : aucun de ses pairs ne fournit cet avantage) ;
 - Les allocations de logement sont versées à tous les employés et ne prennent pas fin en dessous du niveau de l'officier supérieur ;
 - Allocation de téléphone portable (aucun pair ne fournit cet avantage).
29. En ce qui concerne les allocations d'éducation versées :
 - Les comparaisons sont extrêmement difficiles, car tandis que le PF utilise une allocation basée sur un pourcentage du salaire indépendamment du nombre d'enfants, toutes les organisations homologues utilisent une approche « par enfant » ;
 - Dans une approche « par enfant », la valeur de l'allocation dépend donc du nombre d'enfants, de sorte que dans les organisations homologues, plus il y a d'enfants, plus la valeur totale de l'allocation pour l'employé est élevée ;
 - La situation est encore rendue compliquée par le fait que la SADC applique cet avantage uniquement au personnel régional ; il n'y a pas d'avantage éducatif pour le personnel local ;
 - Les coûts d'éducation de 61 000 à 125 000 rands par an (pour les contribuables namibiens) et de 107 000 à 241 800 rands par an pour les non contribuables sont nettement plus élevés que les allocations d'éducation actuellement versées par PF.
30. Par conséquent, dans l'ensemble, la structure des prestations de PF est plus ou moins conforme à celle de ses pairs (meilleure dans certains domaines, moins bonne dans d'autres, mais globalement similaire). La question est alors celle du quantum de ces avantages.
31. Une analyse du package garanti est légèrement problématique dans le contexte de PF, car le nombre d'années de service de chaque individu à un moment donné fait de ces comparaisons des « cibles mouvantes » ; toutefois, pour contrer ce problème, des comparaisons des

échelons 1 et 6 (le plus grand dénominateur commun des quatre organisations concernées) ont été effectuées.

32. Les comparaisons des **packages totaux garantis** font apparaître les points suivants :

- Les lignes de paiement de toutes les organisations présentent un degré de cohérence raisonnablement élevé, bien que les deux premières positions de la SACU soient nettement supérieures aux autres.
- La ligne de rémunération du package total garanti de PF est sensiblement inférieure à celle de ses pairs, à des degrés divers, à tous les niveaux, que les comparaisons soient faites sur la base de l'échelon 1 ou de l'échelon 6 (le plus grand dénominateur commun des quatre organisations concernées), et l'écart augmente avec le niveau de l'emploi.
- **Cela signifie que, bien que PF bénéficie de certains avantages (par exemple, des indemnités de voiture et des indemnités de transport) qui n'existent pas dans les organisations homologues, la valeur totale de ces avantages, qui s'ajoutent aux salaires de base versés, reste nettement inférieure aux packages totaux garantis des organisations homologues.**
- Les comparaisons et le graphique relatifs au paquet total garanti sont présentés en détail aux paragraphes 8.10, 8.11 et 8.12 du rapport principal.
- **En résumé, sur la base d'une comparaison avec l'échelon 1, les packages de PF représentent 53 % des moyennes du groupe de pairs et le tableau est presque identique au niveau de comparaison de l'échelon 6, avec 54 % des moyennes du groupe de pairs.**

33. Déclarations de package global :

- Les recherches ont montré que ce ne sont pas les employés bénéficiant des niveaux de rémunération et d'avantages les plus élevés qui sont les plus satisfaits de leurs packages, mais plutôt ceux pour lesquels leur employeur a fait le travail le plus efficace pour communiquer ces rémunérations et avantages à ses employés.
- Il est donc judicieux qu'un employeur produise régulièrement des déclarations de package total par employé, afin que les employés sachent clairement quels sont réellement leurs niveaux de rémunération et d'avantages. Cela permet de fidéliser les employés qui pourraient autrement être induits en erreur par des employeurs potentiels quant à la « proposition de valeur pour l'employé » globale proposée, s'ils changent d'employeur.
- Vous trouverez ci-joint, sous forme de fichiers Excel distincts, des exemples de déclarations d'avantages globaux pour Unisa, Reckitt Benckiser, Nestlé, Dairymaid (aujourd'hui Froneri Sofroneri) et Sefako Makgatho Health Sciences University (anciennement Medunsa).
- Il est important de préciser dans ces déclarations les éléments financiers et non financiers destinés aux employés.
- Il est également important que ces déclarations soient très spécifiques à l'organisation concernée ainsi qu'à la situation individuelle de l'employé.

34. Considérations sur la structure des salaires et des avantages sociaux :

- Il existe deux types généraux d'approches en matière de salaires et d'avantages sociaux : le salaire de base plus les avantages sociaux, et le package total.
- La première approche part d'un salaire de base et ajoute des avantages distincts, pour aboutir à un coût total de l'emploi (également appelé package total, package total garanti ou coût total pour l'entreprise), mais sans aucune flexibilité dans le choix des avantages.
- La deuxième approche part d'un montant du package total et le salarié dispose d'une certaine souplesse pour affecter une partie de ce montant à divers avantages. Dans ce scénario, le montant mensuel « en espèces » (la composante du salaire net) n'est pas un chiffre prédéfini, mais plutôt le montant restant après que des parties du montant du package total ont été affectées aux avantages. Il est évident que moins on affecte de

ressources aux avantages sociaux, plus il reste d'argent à prendre. Dans l'approche du package total, la responsabilité de l'organisation passe de la fourniture d'un salaire compétitif, d'une prestation d'aide médicale compétitive, d'une prestation de financement de la retraite compétitive, etc. à la fourniture d'un chiffre unique compétitif appelé package total.

- Les avantages et les inconvénients des deux approches, tant pour l'employeur que pour l'employé, sont exposés en détail.
- Alors que PF gère son salaire et ses avantages sociaux de manière très distincte et non pas sur la base d'un package total, PF a tellement d'allocations qui sont payées en espèces qu'il y a déjà un degré extrêmement élevé de choix pour l'employé quant à ce qu'il fait de ces allocations dans la pratique. Bien que les allocations soient assorties d'un « label » spécifique (par exemple, indemnité de voiture, allocation de téléphone portable, allocation d'éducation etc.), dans la plupart des cas, c'est en réalité l'employé qui décide de ce qu'il en fait et, tout bien considéré, il n'y a guère d'avantage supplémentaire pour PF à passer à une approche de package total (et donc à des prestations flexibles).

35. La rémunération variable :

- Les conditions qui doivent être réunies pour qu'un système de rémunération variable (prime de performance) soit efficace sont décrites et, bien qu'il soit idéalement souhaitable de recommander un système de prime de performance pour PF, le nombre de facteurs qui s'y opposent (c'est-à-dire le nombre de critères qu'il serait difficile, voire impossible, de remplir) est considéré comme trop élevé et, par conséquent, un système de prime de performance en tant que tel n'est pas recommandé.
- La poursuite de l'utilisation de l'augmentation supplémentaire de l'échelon qui est déjà en place est la méthode préférée pour récompenser les niveaux élevés de performance des employés.

36. Un aperçu **des meilleures pratiques générales** en matière de rémunération est le suivant :

- Les emplois de l'organisation sont classés ;
- Les échelles salariales sont d'abord correctement étudiées et conçues afin de créer une base salariale solide ;
- Les barèmes salariaux sont basés sur le coût total de l'emploi (package total garanti) ;
- Les barèmes salariaux sont ajustés chaque année en fonction des mouvements du marché (et non du taux d'inflation) ;
- Les employés ne reçoivent aucune augmentation garantie ;
- Les employés dont le rendement est jugé satisfaisant (3 sur une échelle de 5 points) reçoivent une augmentation liée au marché ;
- Les employés dont la performance est jugée nettement supérieure à la moyenne et qui se situent dans une plus large mesure en dessous des repères reçoivent des augmentations plus élevées, tandis que les employés dont le rendement est inférieur à la moyenne et qui se situent dans une plus large mesure au-dessus des repères du marché reçoivent des augmentations plus faibles ;
- L'effet de cette approche est que :
 - Les employés dont les performances sont médiocres reculent par rapport au marché au fil du temps et sont incités à améliorer leurs performances ou à quitter l'organisation ;
 - Les employés dont les performances sont conformes aux attentes restent en ligne avec le marché au fil du temps ;
 - Les employés dont les performances sont bonnes améliorent leur position par rapport au marché au fil du temps ;
 - Il y a un progrès global vers la réalisation du principe « à travail égal, salaire égal ».
- Il y a un système de primes de performance (autofinancé) est en place.

37. Cependant, dans les circonstances de PF, une approche pratique de la rémunération nécessite des ajustements à l'approche des « meilleures pratiques » décrite ci-dessus et se présente comme suit :

- Les emplois de l'organisation sont classés ;
- Les barèmes de rémunération sont initialement correctement étudiés et conçues afin de créer une base salariale solide ;
- Les barèmes de rémunération sont ajustés annuellement, c'est-à-dire chaque année, en fonction du taux d'inflation officiel de l'année précédente (à moins que l'organisation n'évolue dans un environnement à très faible inflation, tel que des fractions de pourcentage jusqu'à 1%, ce qui n'est pas le cas, les révisions salariales annuelles sont essentielles) ;
- Les échelons cohérents sont créés (ce n'est absolument pas le cas à PF actuellement) ;
- Les employés reçoivent des augmentations de salaire liées à l'inflation au moment de la révision des salaires, et en plus une petite (2 %) augmentation de l'échelon basée sur l'ancienneté (ceci envoie le message que l'organisation est heureuse que l'employé soit toujours employé chez elle et souhaite le reconnaître dans son salaire, mais pas le récompenser à un point tel que le simple fait d'arriver au travail année après année, et peut-être même de faire le strict minimum, est indûment récompensé) ;
- Les augmentations de l'échelon dépendent d'une évaluation au moins satisfaisante des performances ;
- Les employés dont les performances sont notées comme significativement supérieures à la moyenne dans le système de gestion des performances approuvé par l'organisation, qui contient des signatures, des contrôles et des équilibres, reçoivent une augmentation supplémentaire d'un échelon après un processus d'approbation. L'effet de cette approche est que :
 - Les employés dont les performances sont satisfaisantes (c'est-à-dire conformes aux attentes) améliorent lentement leur position par rapport au marché d'année en année ;
 - Les employés dont les performances sont bonnes améliorent leur position par rapport au marché un peu plus rapidement au fil du temps.
- Les allocations sont automatiquement mises à jour en étant liées à quelque chose d'autre qui se met à jour automatiquement. Si ce n'est pas le cas, cela implique une grande quantité de travail inutile sur chaque indemnité chaque année, afin de garantir leur mise à jour. Si les salaires sont augmentés chaque année du taux d'inflation officiel, plus de petites augmentations d'échelon, et que les allocations sont liées aux nouveaux salaires, le mécanisme d'actualisation des allocations est en place. Si les barèmes de rémunération ne sont pas mis à jour annuellement, il est nécessaire de mettre à jour les allocations séparément, généralement en utilisant le taux d'inflation officiel. Notez qu'en l'absence d'une mise à jour régulière des allocations, les coûts liés aux éléments sur lesquels portent ces indemnités augmentent en raison de l'inflation, mais pas les indemnités versées, ce qui n'est pas une bonne pratique.

38. Un ensemble de barèmes de rémunération est proposé pour le PF. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- L'approche actuelle du salaire plus les avantages est retenue ;
- Une ligne de rémunération cohérente (défendable) est proposée ;
- Les échelons sont retenus ;
- Il y a 12 échelons ;
- Chaque échelon correspond à une norme de 2 % ;
- Les salaires de base de l'échelon 1 sont considérablement plus élevés que dans les barèmes actuels de PF, mais augmentent beaucoup plus lentement d'année en année en raison d'échelons sensiblement plus petits que ceux utilisés actuellement ;

39. Recommandation 1 : **s'assurer que les classes des emplois sont exacts** (ils constituent la base de toute structure salariale appropriée et sont absolument cruciaux : s'ils sont incorrects, les échelons du salaire de base et toutes les indemnités liées au salaire de base seront également inappropriés).
40. Recommandation 2 : conserver l'approche actuelle en matière de rémunération et des avantages sociaux, à savoir le salaire de base plus les avantages, plutôt que de passer au package total.
41. Recommandation 3 : maintenir des barèmes de rémunération pour chaque sous-grade de Paterson, afin de tenir compte des emplois qui pourraient être ajoutés à la structure de PF à l'avenir ou de toute modification du classement des emplois existants.
42. Recommandation 4 : viser la moyenne des packages totaux garantis du groupe d'organisations homologues pour établir les salaires de base qui, dans la structure des avantages de PF, produiraient les mêmes résultats en matière de paquet total garanti.

Les points de référence proposés de l'échelon 1 pour les salaires de base annuels des PF, pour l'année de paie 2021-22, sont les suivants :

SOUS-GRADE PATERSON	ECHELON 1 SALAIRE DE BASE DE PF
E3 (Secrétaire Général)	1 493 373.28
E2	1 364 605.38
E1	1 257 956.44
D5	1 001 109.85
D4 (Directeur)	927 820.42
D3	894 070.38
D2	814 779.53
D3 (Directeur de programme)	747 786.70
C5	697 335.83
C4	621 922.98
C3	545 400.09
C2 (Responsable des langues, Comptable, Fonctionnaire administratif, Responsable TIC)	451 677.19
C1 (PA au SG)	361 904.27
B5 (Comptable adjoint)	316 440.21
B4	256 018.69
B3 (Chauffeur Secrétaire/ Réceptionniste)	204 884.53
B2	157 759.36
B1	128 597.97
A3 (Nettoyeur)	110 675.04
A2	76 735.27
A1	52 841.05

Il convient de noter que ces repères ont ajouté le taux d'inflation officiel de la Namibie aux repères établis dans l'exercice de comparaison avec les pairs pour parvenir à ces chiffres, comme indiqué au paragraphe 45 ci-dessous.

43. Recommandation 5 : mettre en place un système à 12 échelons pour toutes les classes de PF. A noter :
- Les organisations homologues ont respectivement 7, 10 et 14 échelons ;
 - L'écart entre l'échelon inférieur et l'échelon supérieur, qui est de 24,3%, reste inférieur à celui des organisations homologues, tout en étant plus conforme aux meilleures pratiques (qui sont de 25%) ;
 - Avec les tailles d'échelons proposées (voir la recommandation suivante), 7 ans (ou moins s'il y a des ajustements pour les hautes performances) est une courte période sur laquelle appliquer de petites augmentations d'échelons ;
 - Atteindre rapidement la limite de l'échelon peut être démotivant pour les employés.
44. Recommandation 6 : utiliser une taille d'échelon cohérente de 2% qui s'ajoute à l'échelon précédent. Les barèmes de rémunération recommandés sur la base de 12 échelons sont présentés au paragraphe 14.9 du rapport principal.
45. Recommandation 7 : mettre à jour les barèmes de rémunération chaque année en fonction du taux d'inflation officiel de la Namibie de l'année précédente (ceci nécessite un amendement au règlement administratif du PF qui stipule qu'un exercice de révision des salaires doit être effectué au moins tous les 4 ans et tenir compte des augmentations du coût de la vie). Il convient de noter que les barèmes proposés n'ont de sens que s'ils sont actualisés chaque année en fonction de l'inflation ; si ce n'est pas le cas, les augmentations des échelons sont trop faibles et devraient être de 5 % au lieu de 2 % pour éviter que le PF ne soit en retard sur le marché.
46. Recommandation 8 : actualiser les salaires de base des employés en fonction du taux d'inflation annuel namibien de l'année précédente, plus :
- Augmentation zéro d'échelon pour les performances faible/ inacceptables (2,9 et moins sur l'échelle de 5 points de PF) ;
 - 1 échelon d'augmentation pour une performance acceptable (répondant aux attentes convenues : 3,0 - 3,7 sur l'échelle de 5 points de PF) ;
 - 1,5 échelon d'augmentation pour ceux dont la performance est jugée supérieure aux attentes (3,8 - 4,5 sur l'échelle de 5 points de PF) ;
 - 2 échelons d'augmentation pour ceux dont les performances sont jugées exceptionnelles (nettement supérieures aux attentes : 4,6 - 5,0 sur l'échelle de 5 points de PF).
47. Recommandation 9 : supprimer l'actuelle indemnité de vie chère au moment de la mise en œuvre des nouveaux barèmes de rémunération, mais vérifier qu'aucun employé ne voit son salaire de base baisser après la mise en œuvre de nouveaux barèmes salariaux.
48. Recommandation 10 : lors de la mise en œuvre des nouveaux barèmes salariaux, tout employé qui n'est pas exactement sur un échelon doit être déplacé vers l'échelon supérieur (ce qui n'est pas particulièrement onéreux financièrement, puisque dans le cadre de la nouvelle structure d'échelons, le montant maximum dont un salaire devra être augmenté pour répondre à cette exigence sera toujours inférieur à 2%).
49. Recommandation 11 : lors de la mise en œuvre des nouveaux barèmes salariaux, tout employé dont le salaire de base actuel est supérieur au nouvel échelon correct devrait recevoir une allocation complémentaire pour couvrir l'écart, traitée séparément dans la paie de la même manière que les allocations actuelles de coût de la vie, qui ne sont pas prises en compte dans le calcul des autres allocations. Cela permettrait d'éviter une inflation induite de la masse salariale.

50. Recommandation 12 : le suivi des montants complémentaires de ces employés devrait se poursuivre afin qu'ils soient ajustés lors des augmentations de l'échelon et qu'ils diminuent donc au fil du temps, jusqu'à ce que le salaire de base et l'échelon de l'employé s'alignent au fil du temps, ou que l'employé quitte le PF.
51. Recommandation 13 : lorsqu'un employé atteint la limite de son grade, il peut bénéficier de l'augmentation annuelle liée à l'inflation, mais pas d'autres augmentations d'échelon.
52. Recommandation 14 : pour faciliter la gestion appropriée des salaires et des avantages sociaux, classer les employés selon le format actuel, mais affiné par les classifications Paterson, comme indiqué dans la recommandation 14 du rapport principal.
53. Recommandation 15 : conserver la structure des indemnités suivantes, ainsi que les pratiques actuelles, telles qu'elles existent actuellement :
- Indemnité de services publics
 - Indemnité de divertissement
 - Gratification
 - Voiture de société (SG)
 - Indemnité de transport
 - Couverture de l'aide médicale
 - Indemnité de téléphone portable (bien que l'allocation du SG devrait être illimitée comme c'est le cas pour les chefs des organisations du groupe de pairs)
 - Téléphone résidentiel du SG (bien que cet avantage doive être illimité comme c'est le cas pour les chefs des organisations du groupe des pairs)
 - Prime d'affectation
 - Allocation de données
 - Sécurité
 - Couverture en cas d'invalidité et de mutilation
 - Indemnité de réinstallation
 - Indemnité d'installation
 - Voyage de congé dans les foyers
54. Recommandation 16 : supprimer le décalage entre la manière dont les indemnités de voiture et les indemnités de transport sont actuellement traitées en **convertissant les indemnités de voiture, qui sont actuellement des montants fixes, aux montants basés sur le pourcentage** lors de l'application des nouveaux barèmes de rémunération et en continuant à utiliser ces pourcentages par la suite.
55. Recommandation 17 : supprimer l'allocation de personnel domestique du SG et employer la personne en tant qu'employé de PF.
56. Recommandation 18 : employer un jardinier rémunéré par PF pour entretenir les locaux, y compris l'achat d'outils et la fourniture des produits chimiques nécessaires, ou employer un service de jardinage par le biais d'une procédure de passation de marché, y compris la fourniture de produits chimiques pour le nettoyage des piscines.
57. Recommandation 19 : une fois approuvé, mettre immédiatement en œuvre le nouveau régime pour tous les employés (c'est-à-dire ne pas essayer d'exécuter une mise en œuvre progressive, car cela est extrêmement difficile à réaliser avec précision).

58. Recommandation 20 : s'il n'est pas possible de mettre en œuvre les propositions immédiatement, les repères de salaire de base de l'échelon 1, et donc les échelons basés sur ceux-ci, devraient être mis à jour par les taux d'inflation annuels officiels namubiens des années civiles précédentes dans la période intermédiaire entre l'année de paie 2021-22 et la date de mise en œuvre, afin de garantir que les échelles sont à jour au moment de la mise en œuvre.

RAPPORT PRINCIPAL

ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATIONS ET DES AVANTAGES SOCIAUX : FORUM PARLEMENTAIRE DE LA SADC (« PF ») NOVEMBRE 2020 - MARS 2021

Notes :

- Par souci de commodité, le Forum parlementaire de la SADC est désigné par le sigle PF tout au long du document et se distingue de la SADC qui est désignée par ce sigle.
- Les montants en devises sont indiqués en Rands sud-africains (ZAR), mais comme le Rand et le dollar namibien sont à parité, les montants en Rands peuvent tout aussi bien être interprétés comme des dollars namubiens.
- Lorsque les dollars américains sont convertis en Rands, le taux de change moyen de décembre 2020 de 14,80 R est utilisé.
- Les organisations de référence choisies pour l'analyse comparative du marché sont les suivantes :
 - L'Union douanière d'Afrique australe (SACU)
 - Parlement panafricain (PAP)
 - Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC)
- A part les comparaisons avec les pairs, il est nécessaire de s'assurer que la rémunération de toute organisation dans son pays d'accueil est au moins conforme, voire supérieure, à celle du pays d'accueil (en l'occurrence la Namibie). Des données d'enquête ont donc également été obtenues auprès de PECS (P-E Consulting Services, qui fait aujourd'hui partie de Willis Towers Watson, une importante société mondiale de conseil en rémunération) pour :
 - Toutes les organisations namubiennes (en fait Windhoek spécifiquement) ;
 - Les entreprises publiques namubiennes (en fait, spécifiquement celles de Windhoek).
- Le terme SG désigne le secrétaire général de la SADC PF.

1. LE BREF

La mission à laquelle ce rapport répond est décrite comme suit :

- 1.1 Révision des salaires : révision de la structure actuelle des salaires pour les cadres et les non-cadres ;
- 1.2 Révision des salaires : décrire comment les salaires sont révisés en tenant compte de facteurs tels que des ajustements au coût de la vie, la performance, la progression et le développement dans le rôle ;
- 1.3 Examen des avantages sociaux : examen de tous les avantages et indemnités alloués aux différentes tranches, qu'ils soient monétaires ou non monétaires ;
- 1.4 Examen des avantages : l'examen doit inclure la prise en compte d'autres avantages qui ne sont pas actuellement offerts, qui sont fournis par des comparateurs et qui font partie de l'ensemble des récompenses ;
- 1.5 Examen des avantages sociaux : les recommandations doivent inclure le développement d'avantages flexibles et de déclarations de rémunération totale ;
- 1.6 Effectuer une analyse comparative du marché auprès d'institutions similaires, régionales et internationales ;
- 1.7 Développer une structure salariale idéale recommandée.

En outre, présenter les résultats au forum, comme l'exige le Secrétaire général, et répondre à toute demande de renseignements lors de la session.

2. PRINCIPES

- 2.1 Les trois objectifs fondamentaux et internationalement reconnus d'une stratégie de rémunération et des prestations sont les suivants :
- **Attirer** dans l'organisation le calibre approprié des compétences requises pour faire le travail de l'organisation ;
 - Les **retenir** au service de l'organisation, et
 - Les **récompenser** pour leurs efforts au service de l'organisation.
- 2.2 En fait, les objectifs politiques du document PF « Politiques RH – Rémunération » font écho à ce qui précède :
- « Attirer, motiver et retenir des employés qualifiés et compétents afin d'atteindre et de maintenir une productivité élevée au Secrétariat de la SADC ;
 - Soutenir une culture d'entreprise qui reconnaît et récompense les performances et les contributions des employés ;
 - Équilibrer la combinaison de la rémunération fixe et variable dans l'intérêt à court et à long terme des employés et du Secrétariat. »
- 2.3 Si l'on souhaite peupler l'organisation d'employés de qualité, il est donc nécessaire d'offrir aux employés actuels et potentiels une rémunération et des avantages qui soient au moins plus ou moins conformes à ceux du marché.
- 2.4 La définition opérationnelle du « marché » est « le lieu où l'organisation recrute ses employés et où elle les perd lorsqu'ils partent ».
- 2.5 Cela signifie qu'il est nécessaire de s'aligner au moins sur la rémunération et les avantages du pays d'accueil dans lequel l'organisation est située (dans ce cas, la Namibie), mais surtout être comparable à la rémunération et aux avantages offerts par les organisations homologues (dans ce cas, la SADC, la SACU et le PAP).
- 2.6 La rémunération de base ((salaire de base, plus les avantages fournis en plus du salaire de base) devrait toujours être au moins approximativement correct dès le premier jour d'emploi de la personne dans l'organisation et ne doit pas mettre des années à augmenter jusqu'à un niveau approprié, même si les augmentations annuelles sont relativement fortes (c'est-à-dire même si les échelons sont relativement grands)
- 2.7 Les barèmes de rémunération doivent avoir une structure logique basée sur une base solide de catégories d'emploi qui ont été évaluées avec précision.
- 2.8 Si les échelons sont utilisés dans les barèmes salariaux, la taille d'échelons doit être cohérente.
- 2.9 Les barèmes de rémunération et les montants des avantages sociaux sont mis à jour chaque année. Pour les avantages qui sont liés au salaire de base, ces mises à jour sont automatiques.
- 2.10 Pour éviter des évaluations inexactes, il est important d'examiner les avantages sociaux ainsi que les salaires de base, c'est-à-dire l'offre globale aux employés. Concrètement, cela signifie qu'il est nécessaire de se concentrer sur les packages

totaux garantis (également appelés package total, coût total pour l'entreprise ou coût total de l'emploi - ces termes sont interchangeables).

- 2.11 La possibilité doit être offerte, sous une forme ou une autre, de récompenser davantage les employés les plus performants que les moins performants. Ainsi, bien qu'il soit important que les pratiques en matière de rémunération et d'avantages sociaux soient « justes et équitables », l'élément « juste » est plus important que l'élément « équitable »

3. LA STRUCTURE SALARIALE ACTUELLE DE PF

- 3.1 Certains des éléments du bref ci-dessus sont imbriqués, notamment en ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux, et seront donc combinés dans l'analyse effectuée. En outre, certaines questions nécessitent des explications ou des éclaircissements, de sorte que l'ordre exact des éléments du bref n'est pas suivi.
- 3.2 La structure salariale du PF comporte un salaire de base (que l'on pourrait également appeler échelon de base ou échelon de départ) pour chaque grade/catégorie d'employé, basé sur l'ancien système de classement de Castellion (rebaptisé ensuite Peromnes), avec une série d'échelons construits au-dessus de l'échelon de base.
- 3.3 Le nombre d'échelons est constant à sept dans chaque cas (salaire de base plus six autres échelons). Le document des règles administratifs du PF stipule que chaque échelle de salaire doit avoir un maximum de huit échelons. Une fois que l'échelon maximum - c'est-à-dire la limite - a été atteint, il semble qu'aucune autre augmentation d'échelon ne puisse être accordée.
- 3.4 La taille de chaque échelon est un quantum égal (et non un pourcentage égal) dans chaque échelle.
- 3.5 La structure s'applique à tous les niveaux de salariés, qu'ils soient cadres ou non cadres.
- 3.6 Indépendamment des montants réels concernés, qui constituent une question traitée séparément ci-dessous, ce type de structure salariale est généralement utilisé par les gouvernements de nombreux pays.
- 3.7 Les montants réels du salaire de base (tous en Rands par an) sont les suivants :

GRADE	INTITULÉ DU POSTE	ECHELON 1	ECHELON 7	ÉCART DES ECHELONS 1 - 7	TAILLE DE L'ECHELON	NO. D'ECHELONS
PERSONNEL PROFESSIONNEL						
1	Secrétaire Général	612 750	728 790	116 040	19 340	7
2	Secrétaire général adjoint	535 390	593 410	58 020	9 670	7
3	Directeurs	461 450	516 050	54 600	9 100	7
4	Directeur de programme	458 030	496 710	38 680	6 450	7
5	Chargé de programme principal	290 420	348 440	58 020	9 670	7
PERSONNEL ASSISTANT TECHNIQUE						
6	Responsable des langues, Responsable du programme	229 820	287 830	58 010	9 670	7
7	Comptable, Adjoint exécutif, Interprète	229 820	287 830	58 010	9 670	7
8	Comptable adjoint, Assistant personnel, Responsable TIC	166 730	270 440	103 710	17 290	7
9	Secrétaire principal	142 520	223 390	80 870	13 480	7
10	Secrétaire	115 940	186 700	70 760	11 790	7
PERSONNEL DE SOUTIEN						
11	Réceptionniste	84 120	139 150	55 030	9 170	7
12	Chauffeur	84 120	139 150	55 030	9 170	7
13	Conducteur	70 640	121 180	50 540	8 420	7
14						
15	Aide de bureau	62 770	109 950	47 180	7 860	7
16	Travailleur domestique, Jardinier	41 060	77 000	35 940	5 990	7

3.8 Les tailles d'échelons de la structure d'échelons de PF, lorsqu'elles sont exprimées en pourcentage, varient très largement les unes par rapport aux autres : de 1,66% à 14,6% ce qui n'est pas une bonne pratique :

GRADE	INTITULÉ DU POSTE	ECHELON 1 (ÉCHELLE MINIMUM)	TAILLE D'ECHELON	ECHELON 2	ECHELON 3	ECHELON 4	ECHELON 5	ECHELON 6	ECHELON 1 (ÉCHELLE MINIMUM)	MOYENNE
PERSONNEL PROFESSIONNEL										
1	Secrétaire Général	612 750	19 340	3.2%	3.1%	3.0%	2.9%	2.8%	2.73%	2.93%
2	Secrétaire général adjoint	535 390	9 670	1.8%	1.8%	1.7%	1.7%	1.7%	1.66%	1.73%
3	Directeurs	461 450	9 100	2.0%	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%	1.80%	1.88%
4	Directeur de programme	458 030	6 450	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.3%	1.32%	1.36%
5	Chargé principal de programme	290 420	9 670	3.3%	3.2%	3.1%	3.0%	2.9%	2.85%	3.08%
PERSONNEL ASSISTANT TECHNIQUE										
6	Responsable des langues, Chargé de programme	229 820	9 670	4.2%	4.0%	3.9%	3.7%	3.6%	3.48%	3.82%
7	Comptable, Adjoint exécutif, Interprète	229 820	9 670	4.2%	4.0%	3.9%	3.7%	3.6%	3.48%	3.82%
8	Comptable adjoint, Assistant personnel, Responsable TIC	166 730	17 290	10.4%	9.4%	8.6%	7.9%	7.3%	6.83%	8.40%
9	Secrétaire principal	142 520	13 480	9.5%	8.6%	8.0%	7.4%	6.9%	6.42%	7.78%
10	Secrétaire	115 940	11 790	10.2%	9.2%	8.5%	7.8%	7.2%	6.74%	8.27%
PERSONNEL DE SOUTIEN										
11	Réceptionniste	84 120	9 170	10.9%	9.8%	8.9%	8.2%	7.6%	7.06%	8.76%
12	Chauffeur	84 120	9 170	10.9%	9.8%	8.9%	8.2%	7.6%	7.06%	8.76%
13	Conducteur	70 640	8 420	11.9%	10.7%	9.6%	8.8%	8.1%	7.47%	9.42%
14										
15	Aide de bureau	62 770	7 860	12.5%	11.1%	10.0%	9.1%	8.3%	7.70%	9.80%
16	Travailleur domestique, Jardinier	41 060	5 990	14.6%	12.7%	11.3%	10.1%	9.2%	8.44%	11.07%

3.9 Le fait que les échelons pour chaque grade soient de taille égale est légèrement problématique (bien que ce soit le moindre des problèmes des barèmes salariaux de PF). Cette approche est administrativement plus simple, mais l'impact perçu des échelons d'une année sur l'autre est différent. L'idéal serait que les échelons soient basés sur des **pourcentages**, afin que l'impact soit similaire d'une année sur l'autre.

3.10 L'analyse ci-dessus montre que, par exemple :

- Le SG commence avec un salaire annuel de base de 612 750 R et, au cours de la deuxième année, il bénéficie d'une augmentation d'échelon de 3,2%. La troisième année, l'augmentation d'échelon, parce qu'il s'agit d'un montant fixe sur une base plus élevée, est de 3,1 %, l'année suivante c'est 3,0 %, etc., et

pour la période de 7 ans (salaire de départ plus un échelon pour chacune des 6 années suivantes), l'augmentation moyenne par échelon est de 2,93 %.

- En revanche, le Jardinier commence avec un salaire annuel de base de 41 060 R et, au cours de la deuxième année, il bénéficie d'une augmentation de 12,7 %. Dans l'année 3, l'augmentation de l'échelon, parce qu'il s'agit d'un montant constant sur une base plus élevée, est de 11,3 %, l'année suivante de 10,1 %, etc., et pour la période de 7 ans (salaire de départ plus un échelon pour chacune des 6 années suivantes), l'augmentation moyenne par échelon est de 11,07 %.

- 3.11 Les incohérences dans les tailles des échelons n'ont aucun sens. En conséquence, les écarts (distances entre l'échelon le plus bas et l'échelon le plus haut ou la limite, alternativement appelées largeurs) de chaque échelle de rémunération diffèrent sensiblement, de 8,4% à 87,5%

GRADE	INTITULÉ DU POSTE	ECHELON 1	ECHELON 7	ECART	ECART %
PERSONNEL PROFESSIONNEL					
1	Secrétaire Général	612 750	728 790	116 040	18.9%
2	Secrétaire général adjoint	535 390	593 410	58 020	10.8%
3	Directeurs	461 450	516 050	54 600	11.8%
4	Chargé de programme	458 030	496 710	38 680	8.4%
5	Chargé principal de programme	290 420	348 440	58 020	20.0%
PERSONNEL ASSISTANT TECHNIQUE					
6	Responsable des langues, Chargé de programme	229 820	287 830	58 010	25.2%
7	Comptable, Adjoint exécutif, Interprète	229 820	287 830	58 010	25.2%
8	Comptable adjoint, Assistant personnel, Responsable TIC	166 730	270 440	103 710	62.2%
9	Secrétaire principal	142 520	223 390	80 870	56.7%
10	Secrétaire	115 940	186 700	70 760	61.0%
PERSONNEL DE SOUTIEN					
11	Réceptionniste	84 120	139 150	55 030	65.4%
12	Chauffeur	84 120	139 150	55 030	65.4%
13	Conducteur	70 640	121 180	50 540	71.5%
14					
15	Aide de bureau	62 770	109 950	47 180	75.2%
16	Travailleur domestique, Jardinier	41 060	77 000	35 940	87.5%

- 3.12 Les répartitions moyennes par groupe sont donc les suivantes :

Groupe	Écart moyen
Personnel professionnel	14.0%
Personnel assistant technique	51.3%
Personnel de soutien	74.9%
Moyenne générale	44.2%

- 3.13 Cela signifie que :

- La rémunération de base des membres de la catégorie du personnel professionnel est supérieure d'environ 14% après 7 ans ;

- La rémunération de base de la catégorie des membres du personnel assistant technique est supérieure d'environ 51% après 7 ans ;
- La rémunération de base du groupe des membres du personnel de soutien est supérieure d'environ 75 % après 7 ans.

Il convient de noter que si la rémunération de base de l'échelon 1, à quelque niveau que ce soit, est extrêmement faible par rapport aux points de référence, il peut s'avérer judicieux de prévoir des échelons plus importants, entraînant des augmentations élevées. La question qui se pose alors est toujours la suivante : pourquoi le salaire de l'échelon 1 est-il si bas en premier lieu ?

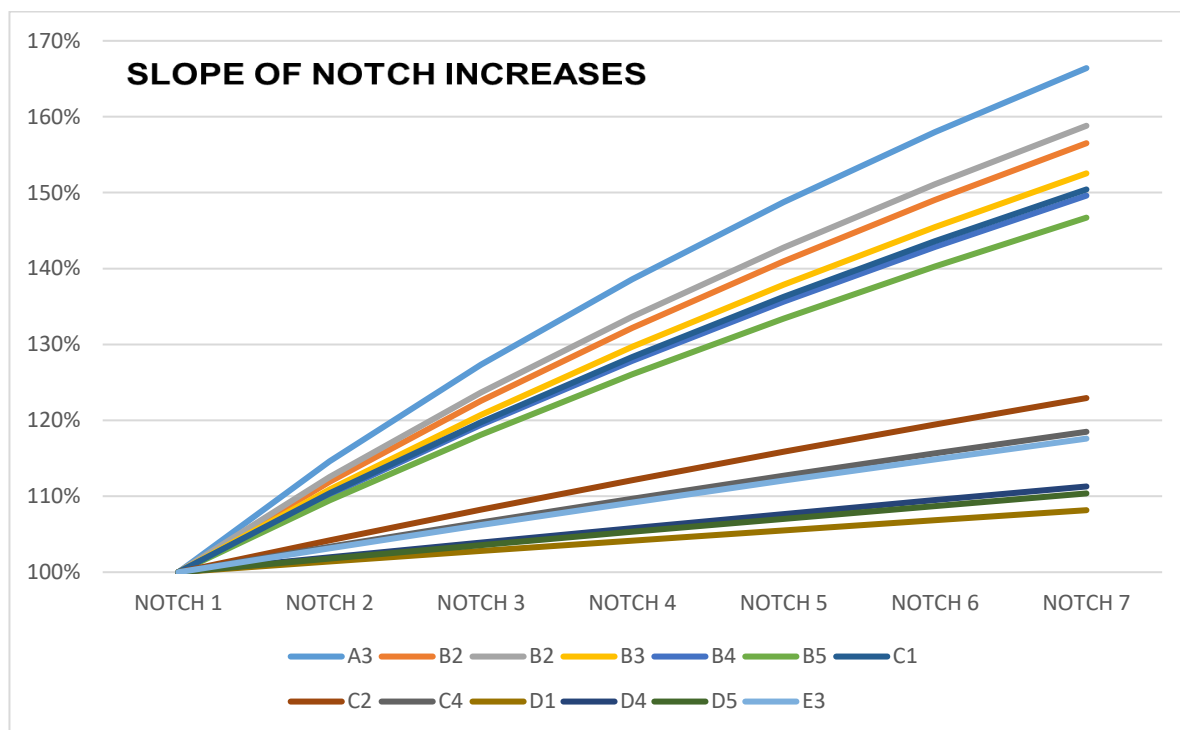
- 3.14 Ces différences massives dans les écarts de barème entre les niveaux (ainsi qu'à l'intérieur des différents groupes), fondées sur les différences massives dans la taille d'échelons entre les différents niveaux, sont le signe d'une mauvaise conception du barème et sont très éloignées des meilleures pratiques, qui seraient plutôt d'avoir un haut degré de cohérence.
- 3.15 Les tailles réelles de certains échelons semblent à première vue dépasser tout paramètre raisonnable. Dire qu'elles dépassent l'inflation ou, d'ailleurs, les augmentations du marché (qui sont assez étroitement liées à l'inflation) dans de nombreux cas serait un euphémisme. Si nous prenons la position du SG :
- Si l'on suppose que les augmentations sont accordées sur la base du taux d'inflation de 3,7 % en 2019, le salaire de départ de 100 s'élèvera à 124,36 au cours de l'année 7 :

ANNÉE (ECHELON)	AUGMENTATION EN %.	MONTANT COMPOSÉ
1	-	100
2	3.7	103.70
3	3.7	107.54
4	3.7	111.52
5	3.7	115.64
6	3.7	119.92
7	3.7	124.36 (c'est-à-dire 24,36% au-dessus du point de départ de 100)

- Pour le SG, le salaire de base de 612 750 R devient 728 790 R à l'échelon maximale de l'année 7.
- Il s'agit d'une augmentation de 18,9 %, c'est-à-dire qu'elle ne suit même pas le rythme de l'inflation ; elle représente 77,6 % du taux d'inflation composé.

- 3.16 Examen d'un poste à l'autre extrême : employé de maison/ jardinier :
- Le salaire de base de 41 060 R au premier cran devient 77 000 R au cran maximum de la septième année.
 - Il s'agit d'une augmentation de 87,5 %, c'est-à-dire que c'est 3,6 fois le taux d'inflation composé, ce qui signifie qu'il est supérieur de 260 % au taux d'inflation, alors que le chiffre du SG représente un peu plus des trois quarts du taux d'inflation composé.

3.17 3.2 Les différences massives dans la taille d'échelons apparaissent plus clairement dans le graphique suivant, où le point de départ est de 100 % du premier échelon et les chiffres suivants sont des pourcentages par-dessus :



3.18 Cela montre clairement que :

- Les postes « les mieux traités » sont les plus subalternes (employé de maison, jardinier, sous-grade A3) : ils bénéficient d'une augmentation de 87,5% sur la période de sept ans (toutefois, ils ne sont pas les « mieux traités » en termes de salaire de départ au niveau 1 par rapport aux références appropriées) ;
- Le poste le moins bien traité est celui de l'encadrement intermédiaire/professionnel (gestionnaire de programme, sous-grade D1) : il bénéficie d'une augmentation de 8,2% sur la période de sept ans ;
- Les autres niveaux varient largement entre les deux ;
- La pente légèrement décroissante des lignes montre qu'une taille d'échelon constante est appliquée ; il en résulte que chaque encoche représente un **pourcentage** légèrement inférieur de la base précédente chaque année ;
- En revanche, une structure salariale cohérente présenterait une **seule** ligne **droite** pour tous les niveaux, car :
 - Les tailles des encoches seraient cohérentes pour tous les niveaux ;
 - Chaque encoche représenterait un pourcentage fixe par rapport à la base précédente.

3.19 Le résultat du nombre actuel d'échelons est qu'un employé travaillant à PF atteint la limite de son échelle salariale en 7 ans (et plus tôt encore s'il reçoit des échelons supplémentaires basées sur des performances supérieures à la moyenne).

3.20 Il est intéressant de noter que les échelons dans les barèmes de rémunération du gouvernement sud-africain sont pour la plupart de 1,5 %, même pour les barèmes de rémunération contenant aussi peu que 5 échelons et jusqu'à 21 échelons. Il existe quelques professions où les échelons sont de 3,0 % et, par conséquent, la taille moyenne des échelons est de 2,0 %.

- 3.21 Le règlement administratif de PF stipule qu'un exercice de révision des salaires doit être effectué au moins tous les 4 ans, et tenir compte des augmentations du coût de la vie.

4. STRUCTURES SALARIALES DES ORGANISATIONS COMPARATIVES

SACU

- 4.1 La première différence évidente par rapport au PF est qu'à la SACU, tous les emplois classés au grade Paterson C3 et plus sont rémunérés sur la base du cadre du package total (voir les détails au paragraphe 9 ci-dessous), tandis que tous les emplois classés au grade Paterson C2 et moins sont rémunérés selon l'approche traditionnelle salaire plus avantages.
- 4.2 Les emplois de niveau C3 et supérieur sont ceux de secrétaire exécutif, de secrétaire exécutif adjoint, de directeur, de directeur adjoint, de gestionnaire et d'agents de niveau intermédiaire.
- 4.3 Les emplois de niveau C2 et inférieur sont les assistants de direction, les secrétaires, les assistants informatiques, les réceptionnistes, les assistants administratifs, les chauffeurs et les jardiniers.
- 4.4 Il y a toujours 14 échelons (le salaire de départ plus 13).
- 4.5 Les salaires sont adaptés **chaque année** en fonction de :
- Premièrement le taux d'inflation annuel de l'année précédente en Namibie ;
 - Deuxièmement, un échelon (les échelons 2 à 7 représentent 5,26 % de plus que l'échelon précédent, tandis que les échelons 8 à 14 sont basés sur 5,0 %). Il convient de noter que les échelons sont basés sur des pourcentages et non sur des montants fixes.
- 4.6 Cependant, pour le Secrétaire exécutif et le Secrétaire exécutif adjoint, il y a 12 crans (salaire de départ plus 11) et les salaires sont ajustés annuellement par :
- Premièrement le taux d'inflation annuel de l'année précédente en Namibie ;
 - Deuxièmement, d'un cran (les crans pour le Secrétaire exécutif sont de 5,0 % en plus du cran précédent et pour le Secrétaire exécutif adjoint ils sont de 6,27 %).
- 4.7 Étant donné que le nombre d'échelons est généralement constant (14) (les deux postes les plus élevés ont 12 échelons) et que la taille des échelons est également généralement constante à 5 % (les deux postes les plus élevés ont respectivement 5 % et 6,27 %), l'écart des barèmes salariaux de la SACU est généralement constant à 91 % (les écarts pour les deux postes les plus élevés sont respectivement de 71 % et 95 %).
- 4.8 Tous les employés ont droit à une prime de performance comprise entre 3 % et 7 % du salaire annuel de base en fonction de leur score de performance ; cette prime est versée en avril de chaque année.

PAP

- 4.9 La structure salariale du PAP est un salaire plus des avantages, à tous les niveaux.
- 4.10 4.2 Le PAP indique ses salaires en dollars US.
- 4.11 Il différencie les salaires et les avantages en fonction de 23 lieux, par exemple Le Caire, Addis Abeba, Genève, Bruxelles, Nairobi, Kinshasa, Alger, Mogadiscio, etc., mais le plus important pour notre propos est Johannesburg (Midrand).
- 4.12 Le PAP différencie également un avantage particulier, à savoir l'allocation de logement, selon que l'employé est un détaché international ou un détaché local.
- 4.13 Tous les barèmes salariaux du PAP comportent 10 échelons : un échelon de départ et 9 échelons supplémentaires. Les barèmes de rémunération utilisés par le PAP à Johannesburg n'ont cependant clairement que **6 échelons** dans la pratique : elles commencent à l'échelon 5 et vont jusqu'à l'échelon 10.
- 4.14 Cependant, une fois qu'un employé atteint la limite de son grade, il peut passer au grade suivant et poursuivre le processus, apparemment indéfiniment (en fait, au moins 3 à 4 grades sur une période d'emploi de 30 à 40 ans, et si seulement 6 échelons par grade sont utilisés, alors 5 à 6 grades sur cette période !) Il s'agit d'une approche exceptionnellement généreuse qui n'est pas recommandée, car après quelques années, les packages des personnes concernées dépassent les références du marché de manière inappropriée.
- 4.15 Les augmentations d'échelons dépendent des performances satisfaisantes. Deux échelons peuvent être accordés pour des « performances excellentes ». Toutefois, cet « avancement accéléré » ne peut être appliqué que deux fois au maximum au cours de la carrière d'un membre du personnel dans un grade donné.
- 4.16 La taille des échelons varie selon les différents niveaux :
- Président, Vice-président, Commissaires, Président de la Cour et Président directeur général de la NPCA : les échelons représentent un pourcentage constant : 2,73% ;
 - Pour le reste du groupe des Professionnels, les encoches sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage à l'intérieur des grades mais aussi entre les grades, de 4,1% à 2,24% ;
 - Pour la première catégorie des agents des services généraux (GSA, qui comprend le personnel administratif et de bureau principal, le personnel administratif et de bureau principal, le personnel administratif et de bureau et le personnel administratif et de bureau junior), les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage à l'intérieur des grades mais aussi entre les grades, de 7,2% à 4,1% ;
 - Pour les agents des services généraux de deuxième catégorie (GSB, qui sont des agents recrutés localement des catégories 1 à 10), les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage au sein des grades mais aussi entre les grades, de 13,77% à 4,12%. Là encore, les tailles des échelons les plus grandes se trouvent aux niveaux les plus bas.

- 4.17 En raison des différences de taille des échelons, les étendues de gamme du PAP varient également de manière significative, de 25% à 154% :

CATÉGORIE DE PERSONNEL	CLASSIFICATION/ NIVEAU	ECART DE GAMME %.
Président	Spécial 1	27.5%
Président adjoint	Spécial 2	27.5%
Commissaires, Président de la Cour, PDG NPCA	Spécial 3	27.5%
Directeur	D2	24.6%
Directeur	D1	24.6%
Secrétaire exécutif	P6	25.6%
Coordinateurs / Chefs de division	P5	27.9%
Principaux responsables	P4	27.6%
Cadre supérieur	P3	27.4%
Premier officier	P2	28.8%
Deuxième agent	P1	30.4%
Administrateur principal & Personnel de bureau	GSA6	54.8%
Administrateur principal & Personnel de bureau	GSA5	56.3%
Gestionnaire supérieur et Personnel de bureau	GSA4	59.8%
Administrateur et personnel de bureau	GSA3	61.8%
Administrateur junior & personnel de bureau I	GSA2	64.6%
Administrateur junior & personnel de bureau II	GSA1	64.6%
Personnel recruté localement Classe 10	GSB10	55.3%
Personnel recruté localement Classe 09	GSB9	60.4%
Personnel recruté localement Classe 08	GSB8	69.2%
Personnel recruté localement Classe 07	GSB7	73.7%
Personnel recruté localement Classe 06	GSB6	74.8%
Personnel recruté localement Classe 05	GSB5	86.3%
Personnel recruté localement Classe 04	GSB4	102.9%
Personnel recruté localement Classe 03	GSB3	154.3%
Personnel recruté localement Classe 02	GSB2	121.5%
Personnel recruté localement Classe 10	GSB1	124.0%
Moyenne		58.7%

- 4.18 Le PAP revoit les salaires et les avantages sociaux tous les **trois ans**.

SADC

- 4.19 La structure salariale de la SADC est un salaire plus des avantages, à tous les niveaux.
- 4.20 Les salaires de la SADC sont exprimés en Rands.
- 4.21 Toutes les barèmes salariaux de la SADC comportent 7 échelons : un échelon de départ et 6 échelons supplémentaires.
- 4.22 Les augmentations d'échelons dépendent de performances satisfaisantes. Un échelon supplémentaire de 0,5 peut être attribué aux employés dont les performances sont évaluées à 4 sur une échelle de 5 points (c'est-à-dire des performances supérieures à la moyenne), tandis qu'un échelon supplémentaire complet peut être attribué aux employés dont les performances sont évaluées à 5 sur une échelle de 5 points (c'est-à-dire des performances absolument exceptionnelles).
- 4.23 La taille des échelons varie selon les niveaux :

- Le Secrétaire exécutif a un niveau de rémunération fixe et il n'y a donc pas d'échelons.
- Pour tous les autres niveaux, les échelons sont des montants fixes par grade, et varient donc en pourcentage à l'intérieur des grades mais aussi entre les grades, de 1,3 % à 21,1 %. Là encore, les échelons les plus importants se trouvent aux niveaux les plus bas.

4.24 En raison des différences de taille des échelons, les étendues de gamme de la SADC varient également de manière significative, de 8,4% à 126,8% (sans tenir compte de leur poste supérieur qui a un taux de rémunération fixe et aucun échelon) :

GRADE	ÉQUIVALENT PATERSON	DE	ECART %
1a	E5/F1		0.0%
1b	E3		18.9%
1c	E1		9.8%
2	D4		10.8%
3	D2		11.8%
4	D1		8.4%
5	C4		9.2%
6	C3		10.2%
7	C2		16.6%
8	C1		20.0%
9	B5		20.1%
10a	B4		25.2%
10b	B4		62.2%
10c	B4		56.7%
10d	B3		61.0%
11a	B3		65.4%
11b	B2		71.5%
12a	B1		75.2%
12b	A3		76.0%
13	A3		87.5%
14	A2		99.8%
15	A2		112.8%
16	A2		126.8%
Moyenne			45.9%

4.25 Les écarts de gamme peuvent donc être résumés comme suit :

Organisation	Écarts de gamme actuels	Écarts de gamme moyens
PF	8.4% to 87.5%	44.2%
SACU	71% to 95%	91%
PAP	25% to 154%	58.7%
SADC	8.4% to 126.8%	45.9%

TOUS LES PARTICIPANTS PECS (WINDHOEK)

4.26 Les échelles (barèmes) de rémunération sont basées sur :

- Le marché namibien ;

- Le positionnement défini de l'organisation sur le marché, c'est-à-dire la position qu'elle souhaite occuper sur le marché ;
- Pas d'échelons ;
- Ecart de gamme (du point médian, qui est effectivement l'échelon 1) au maximum (qui est effectivement l'échelon le plus élevé) de 25%
- Aucune augmentation garantie, sauf en cas de négociation avec les syndicats.

4.27 Il existe des primes de performance.

PECS SOE (ENTREPRISES PUBLIQUES) UNIQUEMENT (WINDHOEK)

4.28 L'enquête PECS ne contient pas d'informations distinctes.

5. GESTION DES SALAIRES

- 5.1 Avant de se plonger dans ce domaine, il est utile de prendre un peu de recul et d'examiner la gestion des salaires en perspective.
- 5.2 L'objectif de la stratégie salariale de toute organisation est de soutenir la stratégie globale de l'organisation. Cela signifie que tout ce qui est important pour l'organisation doit déterminer le positionnement des individus par rapport aux échelles de rémunération de leurs emplois (c'est l'une des façons dont la stratégie globale de l'organisation peut être soutenue par une stratégie salariale alignée sur celle-ci). Si, par exemple, il est important, pour une raison ou une autre, d'employer les personnes les plus grandes de la population (membres de l'équipe de basket-ball ?), les personnes de grande taille doivent être mieux payées que les personnes de petite taille, même si elles font le même travail. Il en va de même si l'objectif est la durée de service : les personnes ayant une longue durée de service devraient être mieux payées que les personnes ayant une courte durée de service pour le même travail. La grande majorité des organisations du secteur privé et des ONG/OSBL se concentrent sur les performances des employés lorsqu'elles gèrent la position d'une personne par rapport à l'échelle de rémunération de son poste, de sorte que les personnes les plus performantes effectuant le même travail sont, au fil du temps, mieux rémunérées que les personnes moins performantes occupant le même poste. L'approche typique de la rémunération dans les organisations gouvernementales consiste cependant à baser la rémunération sur des échelons, les augmentations d'échelons étant principalement basées sur l'ancienneté et, dans une moindre mesure, sur les performances de l'employé.
- 5.3 Ma compréhension de la structure salariale actuelle de PF est la suivante :
- Les barèmes salariaux en vigueur en 2020 sont celles qui étaient en place en 2012.
 - Ces barèmes étaient basés sur le dollar américain à l'époque et ont été convertis en rands sud-africains au taux de change de 10 :1 en 2010 ;
 - Aucun ajustement n'a été apporté aux barèmes de rémunération de 2012 dans l'intervalle (bien que la position de principe soit de les revoir tous les 4 ans) ;
 - En 2018, une allocation de coût de la vie de 10% du salaire de base a été mise en œuvre à tous les niveaux, afin de compenser au moins partiellement le fait que les barèmes salariaux n'avaient pas été revus depuis 2012.
- 5.4 Il convient de noter que de 2010 à la fin de 2020, le taux d'inflation namibien composé a été de 61,5 % :

Année	CPI	CPI composé (l'indice 2010 est 100)
2011	5.01%	105.01
2012	6.72%	112.07
2013	5.60%	118.34
2014	5.35%	124.67
2015	3.40%	128.91
2016	6.73%	137.59
2017	6.15%	146.05
2018	4.29%	152.32
2019	3.73%	158.00
2020	2.22%	161.51

- 5.5 Le taux de change Rand/dollar américain s'est détérioré, passant de 10 R/dollar américain à une moyenne récente de 15 R/dollar américain (bien que le chiffre de 14,80 R, c'est-à-dire un affaiblissement de 48 %, ait été utilisé dans tous les calculs de cet exercice).
- 5.6 En utilisant le taux de conversion prudent de 14,80 rands par dollar américain, les employés ont effectivement renoncé à des augmentations de pouvoir d'achat de quelque 110 % depuis 2010, ce qui signifie que la valeur réelle totale de leur salaire et de leurs avantages a diminué de plus de moitié par rapport à ce qu'elle était en 2010.
- 5.7 Cela signifie à son tour que l'indemnité de vie chère de 10 % mise en œuvre en 2018 est exceptionnellement faible.
- 5.8 Il convient de noter que les informations ci-dessus fournissent simplement un contexte et ne signifient pas nécessairement que les salaires ou les avantages de PF ont besoin d'être ajustés. C'est l'analyse de marché qui déterminera si c'est le cas ou non. Il est toutefois intéressant de noter que deux des trois organisations homologues utilisent encore des barèmes de rémunération basés sur le dollar américain et que leurs employés ont donc été protégés des effets de la détérioration du taux de change Rand/dollar américain.
- 5.9 Dans le cas de PF, comme dans la plupart des approches gouvernementales en matière de rémunération, la progression salariale (le passage d'un employé dans le barème des salaires de son poste) est principalement basée sur l'ancienneté, ce qui permet d'obtenir un échelon supplémentaire année après année.
- 5.10 A PF, le règlement administratif prévoit qu'un échelon supplémentaire d'augmentation peut être motivé par la direction en cas d'excellentes performances des employés.
- 5.11 En fait, les barèmes salariaux de PF sont principalement axés sur la durée du service et secondairement sur les performances. Les règlements administratifs de PF ne prévoit pas spécifiquement de retenir les augmentations d'échelon pour les mauvais résultats, mais cela est sous-entendu dans la déclaration selon laquelle « des augmentations de salaire à l'intérieur de l'échelle de salaire d'un poste peuvent être accordées par le Secrétaire exécutif pendant la durée du contrat d'un employé ». Cela implique que le Secrétaire exécutif peut également retenir une augmentation d'échelon, le cas échéant, ce qui devrait être le cas pour les employés peu performants.

6. EXAMEN DES AVANTAGES SOCIAUX ET DES INDEMNITÉS

6.1 Avant de commencer l'examen des avantages et indemnités de PF, il convient de noter un point extrêmement important. Étant donné que les différentes organisations ont des structures de salaires et d'avantages différentes, la seule façon de comparer avec précision les salaires et les avantages est d'abord **d'utiliser une plate-forme commune** : convertir les différents systèmes de classement (lorsqu'ils ne sont pas déjà basés sur Paterson), en sous-groupes Paterson (le cadre le plus précis et le plus utile), et ensuite de se concentrer sur **les packages totaux garantis** plutôt que sur les salaires de base. **Par conséquent, bien qu'une analyse des salaires de base présente un certain intérêt, et qu'une analyse des avantages et des indemnités soit requise en vertu de l'énoncé de projet, ces éléments sont beaucoup moins importants qu'une analyse des packages totaux garantis, qui est logiquement l'objet principal des comparaisons.** Les comparaisons et le graphique du paquet total garanti sont présentés en détail aux paragraphes 8.10, 8.11 et 8.12 du rapport principal.

6.2 Notez que cette approche implique également qu'il n'est pas particulièrement important d'apporter des changements significatifs à la plupart des structures de prestations de PF (ce qui ne devrait être fait que si c'est essentiel, car c'est quelque peu perturbant), puisqu'il est possible d'égaliser les packages totaux garantis moyens du groupe de référence en ajustant les salaires de base de PF (sur lesquels la plupart de ses structures de prestations sont basées) et en appliquant les règles/formules applicables aux prestations de PF aux références des salaires de base ajustés.

6.3 Les règles actuelles concernant les prestations et les indemnités dans le PF sont les suivantes :

Élément	Règle
Salaire de base	-
Indemnité de vie chère	Celles-ci représentent 10 % du salaire de base et ont été mises en place en 2018 pour tenir compte du fait qu'il n'y avait pas eu d'augmentation de salaire depuis 2012. Une fois les salaires rectifiés, ces indemnités devraient être intégrées dans les chiffres du salaire de base et devraient ensuite tomber en tant qu'indemnités distinctes.
Logement	Secrétaire général : résidence officielle fournie. Pour les autres employés, un pourcentage du salaire de base (30%, 25% et 20% selon le niveau).
Services	Les factures de services publics (électricité, eau, tarifs et impôts fonciers) sont payées en totalité pour le SG. Le personnel régional reçoit des indemnités fixes et le personnel plus subalterne ne reçoit aucun avantage.
Indemnité pour le personnel domestique	Le SG reçoit une indemnité de 5% du salaire de base pour le personnel domestique.
Indemnité de divertissement	Un montant mensuel fixe (actuellement R 2 000 pm) est versé uniquement au SG.
Gratification	Une gratification de 25% du salaire de base est versée à tous les niveaux.
Voiture de société	Applicable uniquement au SG (véhicule officiel).

Indemnité automobile	Non applicable au SG, mais des montants annuels fixes différents sont versés au personnel de direction.
Indemnité de transport	Pour le personnel assistant technique junior, 15% du salaire de base est versé comme indemnité de transport et tout le personnel de soutien reçoit 10% du salaire de base.
Couverture de l'aide médicale	80 % des contributions pour tous les niveaux de personnel.
Allocation d'éducation	Pourcentage du salaire de base (20%, 15% et 10% selon le niveau), versé aux employés qui ont des enfants scolarisés.
Indemnité de téléphone portable	Celles-ci sont basées sur les besoins du poste, puisque : les frais de téléphone portable du SG sont payés par PF, le personnel supérieur (Directeur des finances, RH et administration, et Directeur de programme) reçoit 900 R par mois, un responsable des langues reçoit 500 R par mois et certains autres membres du personnel reçoivent entre 150 et 50 R par mois ; Ce n'est pas tout le personnel qui reçoit ces indemnités.
Téléphone résidentielle	Le secrétaire général bénéficie d'un téléphone fixe résidentiel payant à hauteur de R 1 000 par mois.
Indemnité de mission	Le personnel régional reçoit une indemnité d'affectation de 10 % du salaire de base. Il s'agit en fait d'une indemnité de désagrément. Ces indemnités sont suspendues pendant les périodes où le personnel régional est en congé dans les foyers.
Indemnité de données	Un montant fixe de 140 dollars US (environ 2 105 rands) est versé à tous les employés qui ont besoin d'une bande passante pour remplir leurs fonctions pendant la Covid-19 ; il s'agit d'une allocation temporaire et sa nécessité sera réexaminée en fonction de l'évolution de la situation.
Sécurité	La résidence du SG est dotée d'un agent de sécurité et d'un système d'alarme relié à une intervention rapide.
Sécurité sociale	50 % des cotisations salariales sont versées à tous les niveaux (conformément à la législation nationale).
Congé annuel	SG 35 jours ouvrables par an, Directeurs 30, tout le reste du personnel 25 jours sauf le personnel très junior (Chauffeur, Nettoyeur) qui reçoit 20 jours (minimum légal).
Assurance-vie collective	Fourni (2 x le salaire de base annuel)
Couverture d'invalidité	Fourni (y compris le démembrement)
Indemnité de réinstallation	Fourni
Modalités d'installation	Hébergement provisoire de 7 jours maximum dans un hôtel ; peut être prolongé avec l'accord de l'autorité compétente.
Voyage de congé à domicile	Tous les 2 ans
Indemnité de déplacement pour l'éducation	Prévu pour un maximum de 4 enfants du SG

Congé annuel	SG 35 jours ouvrables par an, Directeurs 30, tout le reste du personnel 25 jours sauf le personnel très junior (Chauffeur, Nettoyeur) qui reçoit 20 jours (minimum légal).
Primes de performance	Non fourni séparément

6.4 L'analyse de la paie de PF fait apparaître les éléments suivants concernant le calcul des indemnités :

- Les contributions de l'organisation aux dépenses d'aide médicale des employés sont basées sur une formule cohérente (80% des contributions pour tous les employés) ;
- L'allocation de téléphone portable, qui est basée sur les besoins du poste, est fixe, ce qui ne pose pas de problème majeur dans la mesure où les chiffres sont actualisés de temps en temps ;
- Toutes les autres indemnités, à l'exception des indemnités de voiture, sont directement liées au salaire de base sous forme de pourcentage ;
- Les indemnités de voiture sont des montants fixes. Pour une véritable indemnité de voiture, le seul scénario dans lequel l'approche du « montant fixe » a un sens est celui d'une inflation nulle des prix des véhicules, du carburant ou des frais de fonctionnement, alors que ce n'est manifestement pas le cas. D'autres commentaires sont faits concernant les indemnités de voiture au paragraphe 6.3 ci-dessous.

6.5 Concernant les indemnités de voiture :

- Dans des circonstances normales, il serait approprié de calculer des indemnités réalistes et de recommander des chiffres révisés ainsi qu'une méthode pour les actualiser à l'avenir.
- Cependant, PF est la seule organisation de ce groupe à accorder des indemnités de voiture et de transport à ses employés.
- Il existe une discordance entre la manière dont les indemnités de voiture et les indemnités de transport sont calculées. En effet, les indemnités de voiture et les indemnités de transport sont les deux faces d'une même pièce. Les indemnités de transport sont liées au salaire de base par une formule de pourcentage et s'actualisent donc automatiquement lorsque les salaires augmentent, tandis que les indemnités de voiture sont des montants fixes et ne s'actualisent donc pas automatiquement. Il en résulte que les indemnités de transport des employés de niveau inférieur augmentent avec le temps pour atteindre ou dépasser les niveaux des indemnités de voiture des employés de niveau supérieur, ce qui n'est clairement pas une conception optimale des avantages.
- Il est donc clair que :
 - Ces indemnités sont des caractéristiques historiques de l'approche de PF en matière de rémunération et d'avantages sociaux ;
 - Il n'est pas nécessaire d'essayer d'égaliser cet avantage par rapport aux autres organisations du même groupe ;
 - Il serait peu judicieux de supprimer les indemnités de voiture ou de transport, en particulier les indemnités de transport qui s'appliquent aux niveaux inférieurs des employés ;
 - Il est nécessaire d'aligner la manière dont les indemnités de voiture et les indemnités de transport sont calculées : elles devraient être

cohérentes en tant que montants fixes ou en tant que montants basés sur un pourcentage. Conformément au principe selon lequel les indemnités devraient idéalement être liées à quelque chose qui s'actualise automatiquement au fil du temps, la conversion en pourcentage du salaire de base est l'approche privilégiée pour la conception des avantages.

Paterson	Indemnité de voiture actuelle pa	Indemnité de voiture actuelle en % du salaire de base	Indemnité de transport actuelle en % du salaire de base
D4	75 000	11.3%	0.0%
D1	70 000	13.8%	0.0%
C2	55 000	15.9%	0.0%
C1		0.0%	15.0%
B5		0.0%	15.0%
B3		0.0%	10.0%
B3		0.0%	15.0%
A2		0.0%	10.0%

- Les indemnités de voiture représentent en moyenne 15,1 % du salaire de base et 15 % est donc un chiffre raisonnable à utiliser pour les calculer.

- 6.6 Il est toujours préférable de procéder à une analyse comparative du marché sur la base du package garanti afin de fournir l'image la plus complète possible. Les comparaisons des salaires de base peuvent être extrêmement trompeuses, car certaines organisations versent des salaires bas avec des avantages élevés, alors que l'on trouve également l'inverse.
- 6.7 Le package garanti est le coût total pour l'organisation de tous les salaires et avantages garantis, qui comprennent le salaire garanti, les 13e chèques garantis, les avantages et les contributions de l'organisation à des fonds (par exemple, l'aide médicale, le financement de la retraite, la couverture vie collective, l'assurance invalidité, les allocations de voyage, les allocations d'éducation, les allocations de téléphone portable, etc.). Toutefois, elle exclut les contributions statutaires telles que la sécurité sociale, qui est une contribution statutaire. Les cotisations statutaires sont en effet pertinentes d'un point de vue comptable mais pas d'un point de vue de l'analyse comparative des rémunérations puisqu'elles sont exclues des données de référence du marché (elles sont payées par l'organisation mais ne sont pas perçues, directement ou indirectement, par l'individu). En tout état de cause, dans le cas de PF, elles sont faibles par rapport à l'ensemble des rémunérations des employés.
- 6.8 Il est donc important de veiller à ce que les niveaux de rémunération de base soient corrects, de sorte que les chiffres du package total calculé par employé soient conformes au marché du point de vue du coût total de l'emploi/du package total.
- 6.9 Il est intéressant de noter que, dans le contexte de la fonction publique sud-africaine, si les pourcentages ajoutés au salaire de base par les avantages sociaux varient quelque peu d'une catégorie d'emploi à l'autre, la moyenne se situe entre 37% et 40% selon la méthode de calcul, mais le chiffre de 37% est normalement utilisé comme référence lors des analyses. Là encore, cela dépend, au départ, de l'exactitude des niveaux de rémunération de base.

- 6.10 Alors que les avantages et indemnités versés par les organisations homologues seront analysés ci-dessous, comme l'exige l'énoncé de ce projet, les comparaisons les plus importantes à effectuer concernent les chiffres du package total concerné. Il est ensuite plus facile de commenter le caractère approprié ou non des avantages de PF.
- 6.11 Une analyse approfondie des données namibiennes obtenues à partir de l'enquête PECS a révélé que les différences entre les données de Windhoek sur tous les secteurs et les données de Windhoek sur les entreprises d'Etat sont inférieures à 1 %, ce qui indique que les deux peuvent aisément être utilisées de manière interchangeable. En fait, il est plus correct d'utiliser les données nationales (tous secteurs confondus), car la taille de l'échantillon est plus grande et plus la taille de l'échantillon est grande, plus les données sont fiables.

7. INDEMNITÉS ET AVANTAGES SOCIAUX DES ORGANISATIONS HOMOLOGUES

- 7.1 L'objectif de cette section est d'examiner d'autres avantages qui ne sont pas actuellement offerts par PF, mais qui sont fournis par des organisations comparables et font partie de leur système de rémunération.
- 7.2 La présentation des différentes indemnités et avantages sous forme de tableau est plus claire et facilite les comparaisons entre les différentes organisations :

Prestation/ Indemnité	SADC PF	SADC	PAP	SACU	PECS Survey	Commentaire s
Indemnité de vie chère	10% du salaire de base	-	-	-	-	Devrait disparaître une fois que les barèmes salariaux révisés seront mises en œuvre.
Allocations de post ajustement	-	-	Versés aux employés des groupes I, II et III ainsi qu'aux employés recrutés au niveau international du groupe IV. Montants guidés par les indices établis par la Commission de la fonction publique internationale des Nations Unies.	-	-	Cela fait partie de la manière dont le PAP gère ses barèmes salariaux : un barème commun à tous les pays, complété par un pourcentage spécifique par pays.
Logement	SG : résidence officielle ou loyer de R 29 292 pm. Autres employés : un pourcentage du salaire de base (30 %, 25 % et 20 % selon le niveau).	Logement fourni pour les postes du Traité. Administrateur s : allocation de logement de 24 035 USD (R 355 718) pa (R 29 643 pm). Les officiers reçoivent 21 505 USD (318 274 R) par an (26 523 R par jour).	Logement fourni pour le président, le vice-président et les chefs des autorités compétentes. Les employés des groupes I, II et III et les employés du groupe IV recrutés au niveau international reçoivent une allocation de logement. Les sections locales	Secrétaire exécutif et secrétaire exécutif adjoint : maison entièrement meublée. Autres employés : 10 % du salaire de base	38% des organisations fournissent une aide au logement. L'aide au logement, lorsqu'elle est accordée, varie de 7,3 % à 11,9 % du salaire de base et s'élève en moyenne à 10,3 %.	PF plus ou moins en ligne avec ses pairs, sauf pire que la SADC aux niveaux supérieurs sous le SG et pire que le personnel recruté au niveau international dans le PAP.

			des grades P4 à D1 reçoivent 40 % de l'allocation de logement du personnel recruté à l'étranger ; les sections locales des grades P1 à P3 reçoivent 30 % de cette allocation.			
Services	SG : factures de services publics payées en totalité ; le personnel supérieur reçoit des indemnités fixes, le personnel moins expérimenté ne reçoit aucun avantage.	Services publics payés pour les postes du traité	Services publics payés pour le Président, le Vice-Président et les chefs des autorités compétentes	Secrétaire exécutif et secrétaire exécutif adjoint : électricité, eau et Wifi gratuits.	Les services publics sont payés pour 9 % des cadres et 2 % des autres employés.	PF en ligne
Allocation de personnel domestique	Le SG reçoit une indemnité de 5% du salaire de base pour le personnel domestique					PF meilleur
Indemnité de divertissement	SG uniquement : R 2,000 pm (R 24,000 pa)	Secrétaire exécutif 1 200 US\$ par an (R 17 760 par an), Secrétaire exécutif adjoint et directeurs 600 US\$ par an (R 8 880 par an).				PF meilleur
Gratification	25 % du salaire de base sont versés à tous les niveaux. Pour le personnel local junior : 12,5% au fonds de pension, 12,5% au 13ème chèque. Le personnel régional et le personnel	25% du salaire de base	Plan de pension pour tous les employés des groupes I, II, III et IV		73% des employés sont couverts par des arrangements de financement de la retraite ; 27% des employés doivent prendre leurs propres arrangements de financement de la retraite.	PF moins bon (il est plus ou moins conforme en termes de pourcentage, mais calculé sur le salaire de base qui est faible).

	local occupant des postes de direction reçoivent une gratuité de 25 %.					
Voiture de société	SG uniquement (véhicule officiel).	Voiture et chauffeur fournis au Secrétaire exécutif. Voiture fournie uniquement au Secrétaire exécutif adjoint		Secrétaire exécutif : véhicule officiel et chauffeur. Secrétaire exécutif adjoint : véhicule officiel mais pas de chauffeur.	Voiture de société ou allocation automobile. Chauffeurs fournis aux postes de direction dans 21% des organisations	PF plus ou moins en ligne
Allocation automobile	Des montants annuels fixes différents sont versés au personnel de direction.	-	-	-	20 % des organisations n'ont pas du tout d'avantages liés à la voiture au niveau de la direction, et 32 % n'en ont pas du tout au niveau de l'encadrement.	PF meilleur
Indemnité de transport	Personnel assistant technique junior : 15% du salaire de base. Tout le personnel de soutien : 10% du salaire de base	-	-	-	32% des organisations offrent aux employés de rang inférieur une sorte d'indemnité de transport.	PF meilleur
Couverture de l'aide médicale	80% du total des contributions à l'aide médicale pour tous les niveaux	Régime contributif 50/50	Tous les employés et les personnes à charge sont couverts par un plan médical gratuit.	70% du total des contributions à l'aide médicale	70% des frais d'aide médicale couverts par l'employeur	PF plus ou moins en ligne en moyenne
Allocation de formation	Pourcentage du salaire de base (SG 20%, Directeur 15%, et tous les autres employés 10%), versé aux employés ayant des	5 250 USD (77 700 R) par enfant et par an, pour l'ensemble du personnel régional uniquement (jusqu'à un maximum de 4 enfants).	75% des frais scolaires réels par enfant de moins de 21 ans	R 56 000 par enfant de moins de 24 ans	7% des cadres bénéficient d'une aide à l'éducation pour les personnes à leur charge ; ce chiffre est de 13% pour les autres niveaux.	PF meilleur pour 1 enfant, mais pire pour 2 enfants vers le haut

	enfants scolarisés.					
Indemnité de téléphone portable	SG : téléphone portable payé par PF. Personnel supérieur R 900 pm, certains autres reçoivent entre R 500 et R 50 pm en fonction des besoins du poste.				75 % des cadres supérieurs bénéficient d'un téléphone portable ; 45 % des autres employés en bénéficient.	PF meilleur
Téléphone résidentielle	SG : ligne fixe résidentielle payée par PF			Secrétaire exécutif et Secrétaire exécutif adjoint : téléphone gratuit		PF plus ou moins en ligne
Indemnité d'affectation	Employés recrutés en dehors du pays d'accueil : 10% du salaire de base	10% du salaire de base	Les employés recrutés à l'étranger dans la catégorie du personnel général reçoivent une indemnité de non-résidence (INR). Cette indemnité vise à compenser le coût de la vie plus élevé que dans leur pays d'accueil. Les employés de niveau professionnel n'en reçoivent pas. Les employés éligibles ayant des personnes à charge : 3 000 USD (44 400 R) par an. Salariés éligibles sans personnes à charge : 2 400 USD (35 520 R) par an.		-	PF plus ou moins en ligne en moyenne
Indemnité pour conjoint			Dans la limite d'un plafond prédéfini, un pourcentage du salaire de base			PF pire

			du salarié est versé aux conjoints éligibles qui ne sont pas employés.			
Allocation pour enfant			Un pourcentage du salaire de base du salarié est versé pour chaque enfant jusqu'à l'âge de 21 ans, jusqu'à un maximum de 4 enfants.			PF pire
Sécurité	Le SG dispose d'un agent de sécurité. Les autres postes supérieurs sont équipés d'un système d'alarme et d'une réponse rapide.	Fourni aux postes du Traité		Secrétaire exécutif et secrétaire exécutif adjoint : sécurité	18% des cadres sont pourvus de gardiens ; 9% des autres niveaux le sont. 18% des cadres sont équipés de systèmes de sécurité ; 4% des autres niveaux le sont.	PF meilleur dans l'ensemble
Taux d'indemnités journalières	Les taux de l'ONU sont utilisés pour tous les employés					
Voyage aérien	SG et directeurs : classe affaires. Tous les autres voyages en avion : classe économique		Classe affaires uniquement pour les vols de plus de 8 heures.			PF meilleur
Sécurité sociale	50 % des cotisations salariales sont versées à tous les niveaux (conformément à la législation nationale).	50 % des cotisations salariales versées à tous les niveaux	50 % des cotisations salariales versées à tous les niveaux	50 % des cotisations salariales versées à tous les niveaux	50 % des cotisations salariales versées à tous les niveaux	Conformément à la législation
Limites du mobilier par mandat	Des montants fixes différents, uniquement pour les niveaux SG et directeur.					

Assurance-vie collective	Fourni : 2 x salaire de base (également assurance invalidité et mutilation)	Fourni : jusqu'à 2x le salaire de base annuel	Fourni aux employés à tous les niveaux	Fourni aux employés à tous les niveaux	Aucune information disponible	PF pire
Indemnité de réinstallation	Fourni	Fourni		1 mois de salaire	Prévu pour 36 % des cadres et 27 % des autres employés.	PF en ligne
Allocation d'installation	Hébergement provisoire de 7 jours maximum dans un hôtel ; peut être prolongé avec l'accord de l'intéressé ; indemnité de déménagement versée	Jusqu'à 30 jours à l'hôtel pour les postes du Traité ; 1 mois de salaire brut pour le personnel régional en dehors du pays hôte.	Jusqu'à 30 jours (appelés indemnité d'installation) d'indemnité journalière (plus 50 % de cette indemnité par personne à charge).			PF pourrait être pire, en fonction de la facilité avec laquelle les extensions sont accordées.
Voyage de congé dans les foyers	Tous les 2 ans	Tous les 2 ans	Employés et personnes à charge : tous les 2 ans	Après tous les 2 ans de service continu	-	PF en ligne
Passage scolaire	Fourni au personnel régional (appelé "indemnité de déplacement à des fins éducatives")	Fourni au personnel régional	-	-	-	PF en ligne
Congé annuel	SG 35 jours ouvrables par an, Directeurs 30, tout le reste du personnel 25 jours sauf le personnel très junior (Chauffeur, Nettoyeur) qui reçoit 20 jours (minimum légal).	30 jours ouvrables pour tous les employés	28 jours ouvrables (le personnel recruté au niveau international bénéficie de 2 jours supplémentaires)	Informations non encore disponibles	Moyennes : Cadres supérieurs 25 jours, cadres moyens 23 jours, autres 22 jours.	PF plus ou moins en ligne dans l'ensemble
Primes de performance	Non fourni	Non fourni	Non fourni	Tous les employés ont droit à une prime de performance annuelle de 3 à 7 % du salaire de base annuel	Ils ajoutent entre 6% et 18% au salaire de base ; en moyenne 11%.	PF pire

- 7.3 Sur la base prestation par prestation, le PF est inférieur à la SADC dans les domaines suivants :
- Logement : au niveau de SG, le PF est similaire à la SADC, mais aux niveaux inférieurs, les allocations de logement de la SADC sont nettement supérieures à celles du PF.
 - Congé annuel : au-dessous du niveau Directeur, les jours de congé annuel de PF sont inférieurs à ceux de la SADC.
- 7.4 Si l'on considère chaque prestation, PF est moins bonne que ses pairs (toutes les organisations, y compris la SADC) dans les domaines suivants :
- L'allocation au conjoint (bien que celle-ci ne soit accordée que par PAP) ;
 - Allocation pour enfant (bien qu'elle ne soit accordée que par le PAP) ;
 - Primes de performance (bien qu'elles ne soient offertes que par la SACU).
- 7.5 Cependant, sur la base de prestation par prestation, Le PF est meilleur que ses pairs (toutes les organisations, y compris la SADC) dans les domaines suivants :
- Indemnité de voiture pour les directeurs et les gestionnaires (aucune organisation homologue ne fournit cet avantage) ;
 - Indemnité de transport (versée à ceux qui ne reçoivent pas d'indemnité de voiture) : aucun de ses pairs ne fournit cet avantage) ;
 - Allocations de logement, bien qu'inférieures au marché namibien, sont versées à tous les employés et ne se terminent pas en dessous du niveau de l'officier supérieur (voir le tableau du paragraphe 7.7 ci-dessous);
 - Allocation de téléphone portable (aucun pair ne fournit cet avantage).
- 7.6 En ce qui concerne les allocations d'éducation versées :
- Les comparaisons sont extrêmement difficiles, car tandis que le PF utilise une allocation basée sur un pourcentage du salaire quel que soit le nombre d'enfants, toutes les organisations homologues utilisent une approche « par enfant » ;
 - La valeur de l'allocation dépend donc du nombre d'enfants : dans les organisations homologues, plus il y a d'enfants, plus la valeur totale de l'allocation pour l'employé est élevée ;
 - La situation est encore compliquée par le fait que la SADC applique cet avantage uniquement au personnel régional ; il n'existe pas d'avantage éducatif pour le personnel local.
 - Une analyse des frais scolaires annuels pour les trois écoles susceptibles d'être utilisées par le personnel régional pour leurs enfants montre ce qui suit :

GRADE	ST PAUL'S			ST GEORGE'S		INTERNATIONAL		
	NAM CONTRIBUTUABLE	NAM NON-CONTRIBUTUABLE	EXCÈS POUR LES NON-CONTRIBUTABLES	NAM CONTRIBUTUABLE	NAM NON-CONTRIBUTUABLE	NAM CONTRIBUTUABLE	NAM NON-CONTRIBUTUABLE	EXCÈS POUR LES NON-CONTRIBUTABLES
R	61 600	107 800	75%	57 623	Non disponible	60 000	155 800	160%
1	62 460	109 305	75%	58 133	Non disponible	70 000	155 800	123%
2	62 460	109 305	75%	58 133	Non disponible	70 000	155 800	123%
3	62 460	109 305	75%	58 133	Non disponible	70 000	172 600	147%
4	62 460	109 305	75%	58 133	Non disponible	70 000	172 600	147%
5	62 460	109 305	75%	58 643	Non disponible	70 000	172 600	147%

6	62 460	109 305	75%	58 643	Non disponible	75 000	198 300	164%
7	62 460	119 735	92%	58 643	Non disponible	75 000	198 300	164%
8	74 370	130 148	75%	79 783	Non disponible	85 000	198 300	133%
9	74 370	130 148	75%	79 783	Non disponible	95 000	219 100	131%
10	77 190	135 083	75%	82 120	Non disponible	105 000	219 100	109%
11	77 190	135 083	75%	82 120	Non disponible	115 000	241 800	110%
12	84 090	147 158	75%	82 120	Non disponible	125 000	241 800	93%
MOY'S:		120 076	76%	67 078	-	83 462	192 454	135%

- Les moyennes de ce qui précède sont :

GRADE	MOYENNES		
	NAM CONTRIBUTUABLE	NAM NON-CONTRIBUTUABLE	EXCÈS POUR LES NON-CONTRIBUTUABLES
R	59 741	131 800	121%
1	63 531	132 553	109%
2	63 531	132 553	109%
3	63 531	140 953	122%
4	63 531	140 953	122%
5	63 701	140 953	121%
6	65 368	153 803	135%
7	65 368	159 018	143%
8	79 718	164 224	106%
9	83 051	174 624	110%
10	88 103	177 092	101%
11	91 437	188 442	106%
12	97 070	194 479	100%
MOYENNE:	72 898	156 265	116%

- En résumé :
 - Le personnel régional, qui n'est pas un contribuable, en moyenne, paie entre R 107 800 et R 241 800 par enfant pour l'éducation chaque année ;
 - Le personnel régional paie entre 75% et 164% de plus que les employés locaux pour les frais de scolarité de leurs enfants (c-a-d une moyenne de 116% de plus, c'est-à-dire plus du double, que les frais de scolarité payés par les employés locaux) ;
 - A la lumière de ce qui précède, même le montant de 77 700 R versé par enfant par la SADC semble trop faible mais représenterait au moins une valeur minimale à fournir au personnel régional de PF

7.7

En ce qui concerne les allocations de logement versées :

- Dans les endroits appropriées d'Eros, de Ludwigsdorf, de Klein Windhoek, de Kleine Kuppe et d'Auasblik, les loyers pour un appartement/une maison indépendante de « trois chambres plus » avec au moins deux salles de bain varient actuellement entre environ N\$ 18.000 et N\$ 40.000 par mois, ou entre N\$ 216.000 et N\$ 480.000 par an.
- Une moyenne de ces chiffres est de N\$ 29.000 pm, soit N\$ 348.000 pa.
- Les indemnités actuellement versées aux employés de PF, qui sont basées sur des pourcentages des salaires de base, sont les suivantes :

Paterson	Annuel		Mensuel	
	Échelon 1	Échelon 6	Échelon 1	Échelon 6
E3 (SG)	351 504.00	351 504.00	29 292.00	29 292.00
D4 (Directeur)	138 435.00	152 085.00	11 536.25	12 673.75
D1	114 507.50	122 565.00	9 542.29	10 213.75
C4	72 605.00	84 692.50	6 050.42	7 057.71
C2	57 455.00	69 540.00	4 787.92	5 795.00
C1	33 346.00	50 630.00	2 778.83	4 219.17
B5	28 504.00	41 982.00	2 375.33	3 498.50
B4	23 188.00	34 982.00	1 932.33	2 915.17
B3	16 824.00	25 996.00	1 402.00	2 166.33
B2	13 341.00	22 552.00	1 111.75	1 879.33
A3	8 212.00	14 202.00	684.33	1 183.50

- Le montant de R 29 292 pm pour le SG est le chiffre de l'allocation de logement applicable en 2010 et n'a pas été revu depuis. Ce chiffre n'est pas particulièrement pertinent dans ce cas cas puisque le SG dispose d'une maison, mais il est clair que mettre une allocation fixe sans l'actualiser dans l'intervalle n'est pas la manière idéale de gérer les chiffres des allocations.
- Toutes les indemnités susmentionnées sont relativement faibles. Toutefois, si l'on considère les niveaux susceptibles de correspondre aux nominations régionales, c'est-à-dire C4 et plus, les montants mensuels appropriés seraient plutôt les suivants :

Paterson	Allocation mensuelle de logement réaliste	Allocation annuelle de logement réaliste
E3 (SG)	40 000	480 000
D4 (Directeur)	30 000	360 000
D1 (Directeur de programme)	24 000	288 000
C2 (Responsable des langues ?)	18 000	216 000

7.8 Par conséquent, dans l'ensemble, la structure des prestations de PF est plus ou moins conforme à celle de ses pairs (meilleure dans certains domaines, moins bonne dans d'autres, mais globalement assez similaire). La question est donc de savoir quel est le montant de ces prestations.

8. ANALYSE COMPARATIVE DU MARCHÉ

- 8.1 Pour comparer les rémunérations et les avantages sociaux, il est nécessaire d'utiliser une plate-forme commune et de veiller à ce que « l'on compare ce qui est comparable » (ce que l'on appelle communément « comparer des pommes avec des pommes »).
- 8.2 La plate-forme la plus utile est celle des sous-grades de Paterson et des packages totaux garantis.
- 8.3 Les questions techniques liées à l'établissement des sous-grades Paterson pour les organisations homologues et des montants du package total sont traitées dans un document distinct intitulé « Approches de conversion des grades et de calcul des packages », qui a été déposé auprès du SG.
- 8.4 La comparaison entre les forfaits totaux de PF et les données de l'enquête namibienne est la suivante (il convient de noter qu'un ratio compa de 100 est conforme à la norme de référence, tandis que la gamme de 80 à 120 est considérée comme se situant dans des limites acceptables) :

Sous-grade Paterson	MARCHÉ NAMIBIEN TGP			SADC PF ECHELON 1 TGP vs MARCHÉ NAMIBIEN TGP			SADC PF ECHELON 6 TGP vs MARCHÉ NAMIBIEN TGP		
	Quartile inférieur	Médian	Quartile supérieur	Ratio compa: Échelon 1 vs Quartile inférieur	Ratio compa: Échelon 1 vs Médian	Ratio compa: Échelon 1 vs Quartile supérieur	Ratio compa: Échelon 6 vs Quartile inférieur	Ratio compa: Échelon 6 vs Médian	Ratio compa: Échelon 6 vs Quartile supérieur
E3	1 595 781	1 877 390	2 234 094	110	94	79	121	103	86
E2	1 450 710	1 706 718	1 996 860	98	84	71	109	93	79
E1	1 318 827	1 551 562	1 799 811	93	79	68	103	88	76
D5	1 246 719	1 385 323	1 671 150	82	74	61	92	82	68
D4	981 745	1 135 003	1 389 913	98	85	69	107	92	75
D3	887 756	1 090 533	1 346 776	108	88	71	116	95	77
D2	860 799	974 608	1 195 001	110	98	80	118	105	85
D1	731 140	887 859	987 891	129	106	96	137	113	102
C5	569 661	676 377	770 010	143	120	106	156	131	115
C4	554 307	623 078	728 491	123	110	94	139	124	106
C3	476 017	557 795	639 708	116	99	87	138	118	103
C2	427 673	526 806	608 575	99	80	70	127	103	89
C1	378 572	423 102	505 730	75	67	56	113	101	84
B5	339 065	380 796	438 520	83	74	64	83	74	64
B4	266 868	326 530	384 238	85	70	59	95	77	66
B3	248 635	297 128	352 627	71	59	50	91	76	64
B2	208 190	255 600	288 050	68	56	49	92	75	67
B1	178 740	210 137	237 097	61	52	46	89	75	67
A3	162 984	195 100	221 085	46	39	34	77	64	57
A2	126 772	159 965	176 381						
A1	102 322	121 575	147 610						
MOYENNES :				95	81	69	111	94	81

NB : TGP = Package total garanti

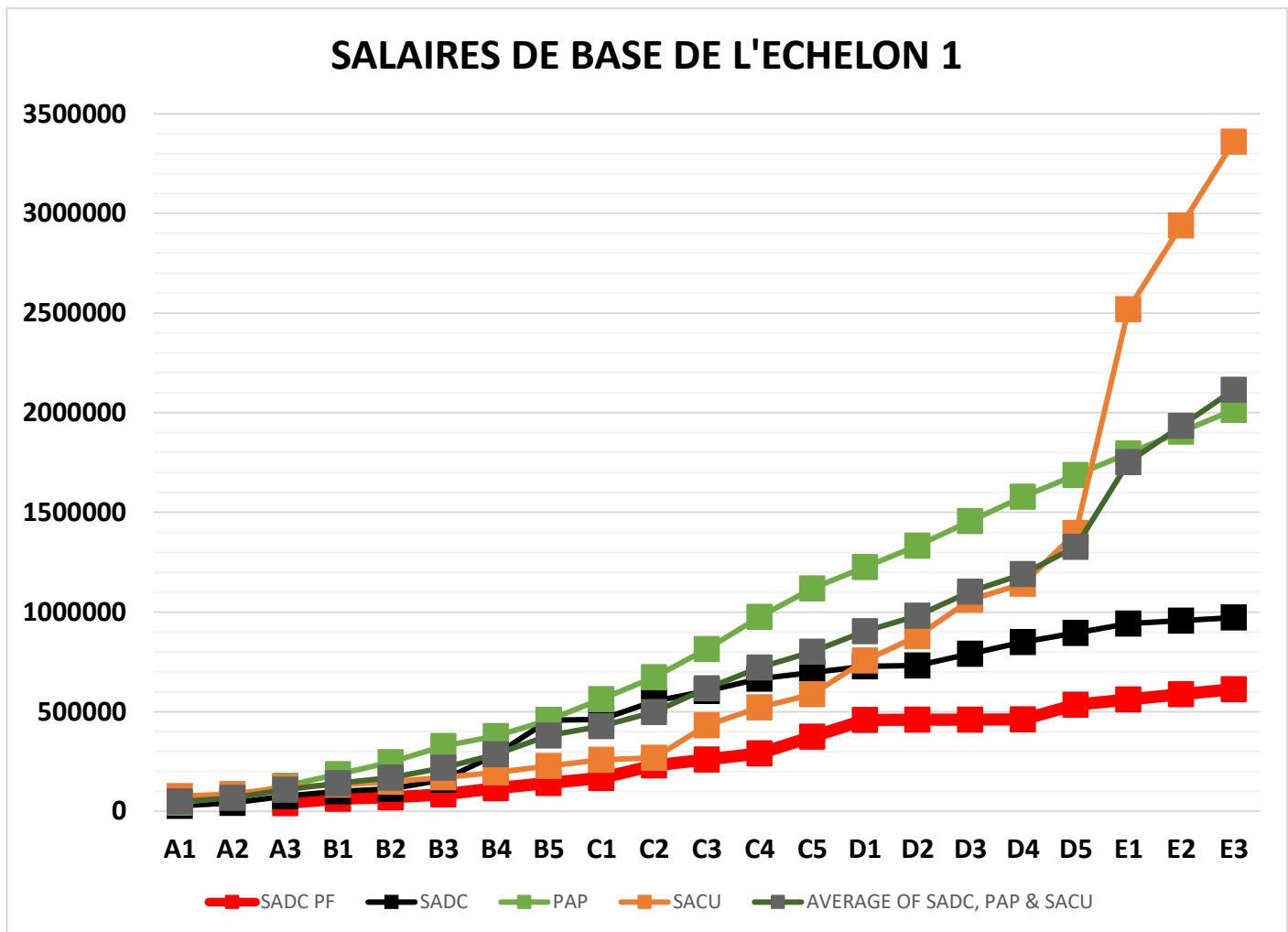
8.5 En résumé :

- La médiane de l'échelon 1 de PF est en moyenne 19 % inférieure à la médiane namibienne ;
- La médiane de l'échelon 6 de PF est toujours inférieure de 6 % à la médiane namibienne (en d'autres termes, après 6 ans à leur poste et après avoir reçu des augmentations basées sur les échelons au cours de chacune de ces années, le paquet total des employés de PF a été inférieur aux points de référence du paquet total de leur pays d'accueil au cours de ces 6 années et reste inférieur à ces points de référence, mais dans une moindre mesure).

8.6 Bien que le package total garanti soit l'analyse la plus importante, la première analyse effectuée sur le groupe de référence a porté sur les salaires de base du premier échelon. Sur cette base, PF se compare extrêmement mal à ses pairs : elle se situe à 40% de ses pairs (c'est-à-dire qu'elle est globalement 60% en dessous de ses pairs) comme le montre le tableau ci-dessous. Notez qu'il a été nécessaire de combler les lacunes dans les lignes de rémunération de chaque organisation en interpolant les valeurs lorsque ces organisations n'ont pas de postes à ces grades.

Paterson	PF SALAIRES DE BASE ECHELON 1	SADC SALAIRES DE BASE ECHELON 1	PAP SALAIRES DE BASE ECHELON 1	SACU SALAIRES DE BASE ECHELON 1	MOYENNE DE LA SADC, LE PAP & LA SACU SALAIRES DE BASE ECHELON 1	SADC PF ECHELON 1 SALAIRES DE BASE COMPARÉS À LA MOYENNE DES SALAIRES DE BASE DES PAIRS ECHELON 1
A1		27 602	43 722	75 313	48 879	-
A2		42 846	73 762	85 886	67 498	-
A3	41 060	75 939	127 204	120 251	107 798	38%
B1	62 770	99 589	186 768	133 723	140 027	45%
B2	70 640	112 080	246 176	147 783	168 680	42%
B3	84 120	158 715	327 925	170 374	219 005	38%
B4	115 940	285 107	377 419	195 130	285 885	41%
B5	142 520	456 684	457 795	226 795	380 424	37%
C1	166 730	460 783	563 022	258 459	427 421	39%
C2	229 820	552 839	673 297	268 299	498 145	46%
C3	260 120	603 973	814 298	431 692	616 654	42%
C4	290 420	665 364	976 345	521 634	721 114	40%
C5	374 225	696 044	1 118 382	588 402	800 943	47%
D1	458 030	726 724	1 225 563	756 918	903 068	51%
D2	459 170	732 141	1 332 744	879 273	981 386	47%
D3	460 310	790 808	1 456 014	1 061 344	1 102 722	42%
D4	461 450	849 476	1 579 283	1 142 028	1 190 262	39%
D5	535 390	895 496	1 687 972	1 396 390	1 326 619	40%
E1	561 177	941 517	1 796 661	2 520 000	1 752 726	32%
E2	586 963	956 864	1 905 350	2 940 000	1 934 072	30%
E3	612 750	972 212	2 014 039	3 360 000	2 115 417	29%
MOYENNE:						40%

8.7 Graphiquement, le tableau ci-dessous peut être représenté comme suit :



8.8 Les salaires de base de l'échelon 1 de PF, qui représentent en moyenne 40% de ceux du groupe de pairs, sont si bas qu'il n'est même pas logique de se référer à la rémunération de PF en tant que percentiles du groupe de référence. Par exemple :

- Le 10ème percentile du marché correspond généralement à 75% de la médiane ;
- Le 25ème percentile, ou premier quartile, correspond généralement à 85% de la médiane ;
- Le 50e percentile, ou deuxième quartile, correspond à 100 % de la médiane (c'est-à-dire qu'il s'agit d'une seule et même chose) ;
- Le 75e percentile, ou troisième quartile correspond généralement à 115% de la médiane, et
- Le 90e percentile est généralement égal à 125 % de la médiane.

Notez que la rémunération réelle du marché varie légèrement par rapport aux repères ci-dessus (par exemple, les 75 % sont parfois 76 %, parfois 73 %, etc.), mais les pourcentages indiqués ci-dessus représentent des repères acceptés et cohérents à utiliser dans les analyses de marché.

Il est donc tout à fait clair que les niveaux de salaire de base de l'échelon 1 de PF, qui représentent en moyenne 40 % de ceux de ses pairs, sont considérablement inférieurs au 10e percentile des salaires de base de l'échelon 1 du groupe de pairs.

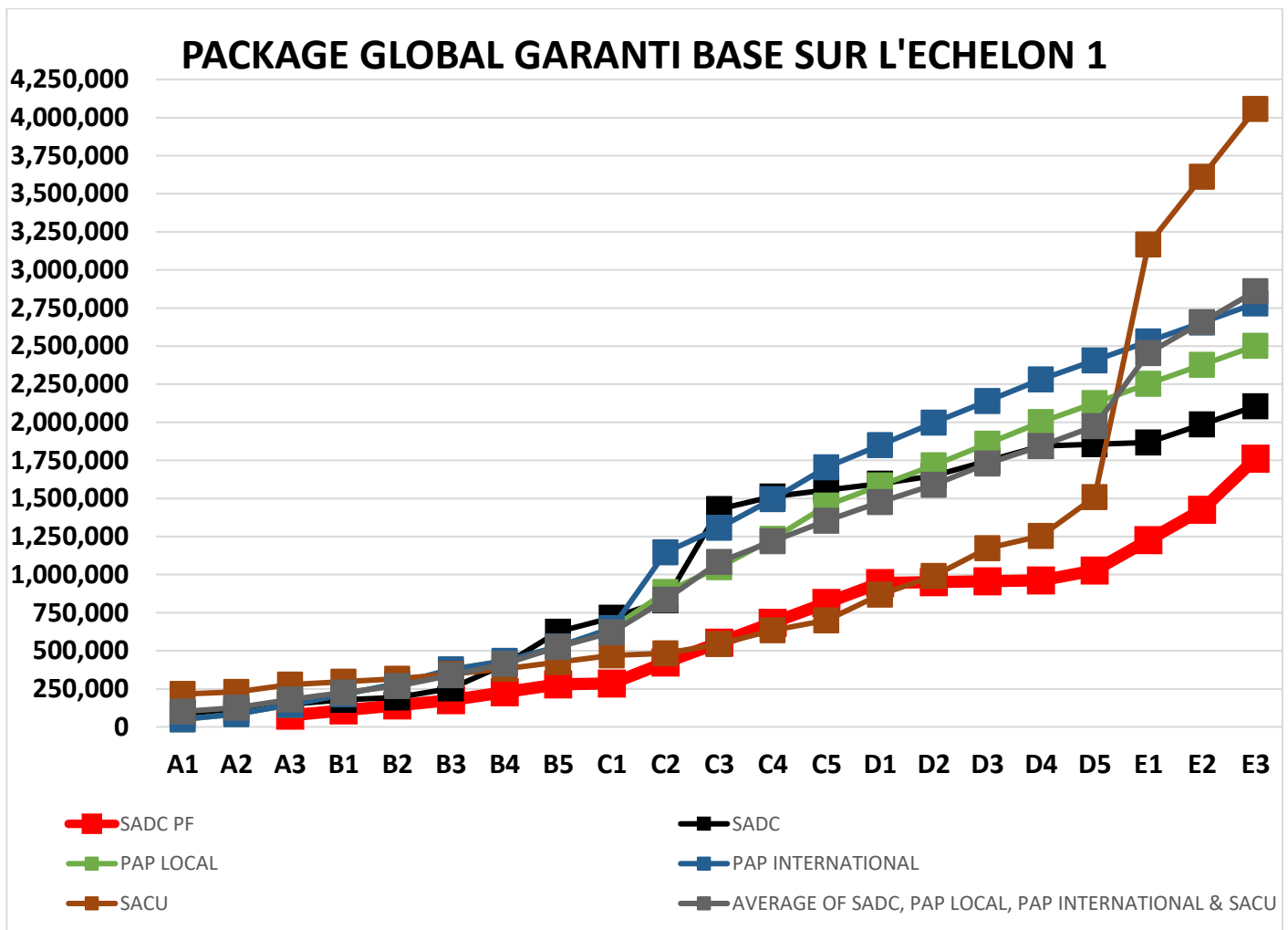
Un aperçu des percentiles est joint à l'annexe 1.

- 8.9 Cependant, il est important, dans une perspective globale, de prendre en compte la valeur des avantages sociaux ajoutés au salaire de base, de sorte qu'une analyse du package total garanti (c'est-à-dire incluant les prestations) est nécessaire.
- 8.10 Une fois de plus, les packages totaux de PF se comparent presque aussi mal au groupe de pairs que lorsque l'on analyse uniquement les salaires de base de l'échelon 1 : elle se situe en moyenne à 53 % de ses pairs :

Paterson	SADC PF TGP	SADC TGP	PAP LOCAL TGP	PAP INTER- NATIONAL TGP	SACU TGP	MOYENNE DE SADC, PAP LOCAL, PAP INTER- NATIONAL & SACU TGP	TGP DE L'ECHELON 1 DE LA SADC PF COMPARÉ À LA MOYENNE DES PAIRS ECHELON 1 TGP
A1		88 083	50 280	50 280	215 932	101 144	
A2		107 138	84 827	84 827	230 523	126 829	
A3	75 535	148 504	146 285	146 285	277 946	179 755	42%
B1	109 026	178 067	214 783	214 783	296 538	226 043	48%
B2	142 517	193 681	283 103	283 103	315 941	268 957	53%
B3	176 009	251 975	377 113	377 113	347 116	338 329	52%
B4	228 101	409 965	434 032	434 032	381 279	414 827	55%
B5	280 193	624 435	526 464	526 464	424 976	525 585	53%
C1	284 599	717 294	647 475	647 475	468 673	620 229	46%
C2	422 999	832 364	885 769	1 145 883	482 253	836 567	51%
C3	553 525	1 430 353	1 047 920	1 308 035	543 692	1 082 500	51%
C4	684 050	1 513 230	1 234 274	1 494 389	633 634	1 218 882	56%
C5	814 576	1 554 649	1 453 356	1 704 181	700 402	1 353 147	60%
D1	945 102	1 596 067	1 585 904	1 850 664	868 918	1 475 388	64%
D2	950 773	1 648 135	1 718 452	1 997 146	991 273	1 588 752	60%
D3	956 443	1 746 058	1 860 212	2 138 906	1 173 344	1 729 630	55%
D4	962 114	1 843 980	2 001 972	2 280 666	1 254 028	1 845 162	52%
D5	1 027 542	1 855 756	2 126 964	2 405 659	1 508 390	1 974 192	52%
E1	1 227 312	1 867 533	2 251 957	2 530 651	3 167 046	2 454 297	50%
E2	1 427 082	1 986 613	2 376 949	2 655 644	3 611 636	2 657 710	54%
E3	1 761 194	2 105 693	2 501 942	2 780 636	4 056 226	2 861 124	62%
MOYEN NE							53%

NB : TGP = Package total garanti

8.11 Graphiquement, le tableau ci-dessus peut être représenté comme suit :



8.12 La question se pose alors de l'impact de la taille des échelons. En effet, il est possible, en fonction de la taille des échelons, que les augmentations d'échelons sur une période donnée affectent de manière substantielle les montants du package total garanti. C'est pourquoi une comparaison des packages totaux garantis des organisations a été effectuée au niveau de l'échelon 6. Ce niveau a été choisi comme le plus petit dénominateur commun (le nombre maximum d'échelons est de 14, mais le minimum est de 6). Sur cette base, PF fait aussi piètre figure que lorsque l'on analyse les packages totaux garantis de l'échelon 1 : elle se situe en moyenne à 54 % de ses pairs :

Paterson	SADC PF	SADC	PAP LOCAL	PAP INTERNATIONAL	SACU	MOYENNE DE SADC, PAP LOCAL, PAP INTERNATIONAL & SACU	ECHELON 6 DE SADC PF COMPARÉ À LA MOYENNE DES PAIRS ECHELON 6
A1		131 817	72 607	72 607	240 148	129 295	
A2		163 582	135 434	135 434	258 145	173 149	
A3	124 953	225 316	199 914	199 914	316 615	235 440	53%
B1	158 444	271 640	281 763	281 763	339 546	293 678	54%
B2	191 935	293 914	365 712	365 712	363 458	347 199	55%
B3	225 426	376 683	478 685	478 685	401 905	433 990	52%
B4	252 810	570 323	547 898	547 898	444 033	527 538	48%
B5	280 193	739 431	658 192	658 192	497 912	638 432	44%
C1	427 192	832 290	805 995	805 995	551 791	749 018	57%
C2	541 610	947 360	1 001 124	1 261 238	568 530	944 563	57%
C3	657 389	1 513 190	1 180 630	1 440 745	669 903	1 201 117	55%
C4	773 169	1 596 067	1 386 751	1 646 865	786 135	1 353 955	57%
C5	888 948	1 637 486	1 628 784	1 879 610	872 420	1 504 575	59%
D1	1 004 727	1 678 904	1 774 476	2 039 235	1 090 206	1 645 705	61%
D2	1 018 581	1 765 138	1 920 167	2 198 861	1 248 334	1 783 125	57%
D3	1 032 435	1 866 657	2 077 049	2 355 744	1 483 634	1 945 771	53%
D4	1 046 289	1 968 176	2 233 932	2 512 626	1 587 898	2 075 658	50%
D5	1 142 826	1 979 952	2 372 261	2 650 955	1 916 631	2 229 950	51%
E1	1 362 649	1 991 728	2 510 590	2 789 284	4 062 711	2 838 578	48%
E2	1 582 473	2 173 026	2 648 919	2 927 613	4 525 869	3 068 857	52%
E3	1 925 584	2 354 324	2 787 248	3 065 942	4 989 027	3 299 135	58%
MOYENNE:							54%

8.13 Le package total garanti moyen de 54 % de PF, comparé à celle de ses pairs, est bien en dessous de l'extrémité inférieure acceptée de la gamme de 80 à 120 %, où 100 % est l'idéal (c'est-à-dire conforme à la référence de marché).

8.14 Il n'est guère utile de produire un graphique des packages totaux de l'échelon 6 puisque les relativités sont très similaires à celles montrées dans le graphique des packages totaux de l'échelon 6.

8.15 Ce qui suit ressort des analyses ci-dessus :

- Les lignes de rémunération de toutes les organisations présentent un degré de cohérence raisonnablement élevé, bien que les deux premières positions de la SACU soient nettement supérieures aux autres ;
- La ligne de rémunération du package total garanti de PF est sensiblement inférieure à celle de ses pairs, à des degrés divers, à tous les niveaux, que les comparaisons soient faites sur la base de l'échelon 1 ou de l'échelon 6 (le plus grand dénominateur commun des quatre organisations concernées), et le différentiel augmente avec l'augmentation de niveau d'emploi.
- **Cela signifie que, bien que PF bénéficie de certains avantages (par exemple, des indemnités de voiture et de transport) qui n'existent pas dans les organisations homologues, la valeur totale de ces avantages, qui s'ajoutent aux salaires de base versés, est toujours nettement inférieure à celle des packages totaux garantis des organisations homologues.**
- Les salaires de base de l'échelon 1, les packages de l'échelon 1 et les packages de l'échelon 6 de PF sont tous inférieurs aux moyennes de son groupe de pairs, à des degrés divers, à tous les niveaux, et les différentiels (écarts) augmentent avec les niveaux de poste au sein de PF.
- **En résumé, sur la base d'une comparaison avec l'échelon 1, les packages de PF représentent 53% des moyennes du groupe de pairs et le tableau est presque identique au niveau de comparaison avec l'échelon 6, à 54% des moyennes du groupe de pairs.**

9. DÉCLARATIONS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

- 9.1 Des recherches ont démontré que ce ne sont pas les employés bénéficiant des niveaux de rémunération et des avantages sociaux les plus élevés qui sont les plus satisfaits avec leurs avantages, mais plutôt ceux pour lesquels l'employeur a fait le travail le plus efficace pour communiquer ces rémunérations et avantages à ses employés.
- 9.2 Il est donc judicieux pour un employeur de produire régulièrement des déclarations du package global par employé, afin que les employés sachent clairement quels sont réellement leurs niveaux de rémunération et d'avantages. Cela permet de fidéliser les employés qui pourraient autrement être induits en erreur par les employeurs potentiels quant à la « proposition de valeur pour l'employé » globale proposée, s'ils devaient changer d'employeur.
- 9.3 Des exemples de ces déclarations d'offre globale sont joints sous forme de fichiers Excel séparés :
- Unisa (deux exemples : l'un pour les employés bénéficiant d'un salaire et d'avantages sociaux et l'autre pour les employés bénéficiant d'un package global) ;
 - Reckitt Benckiser ;
 - Nestlé ;
 - Dairymaid (maintenant Froneri Sofroneri) ;
 - L'Université des sciences de la santé Sefako Makgatho (anciennement Medunsa).
- 9.4 L'examen de ces outils permet de constater qu'il est important d'expliquer aux employés les éléments financiers et non financiers. Les feuilles cachées dans ces outils contiennent les règles fiscales et les calculs d'impôts, les différents régimes et permutations des régimes d'aide médicale en place, les calculs du nombre d'enfants et d'adultes à charge, les tables de recherche couvrant diverses allocations, etc.
- 9.5 En plus d'être très spécifiques à chaque employé, ces déclarations sur le package global sont très spécifiques à l'organisation. L'expérience a montré que si elles sont trop génériques, les employés les considèrent comme sans rapport avec leur situation personnelle et comme une tentative non sincère d'influencer leur réflexion. Chaque outil dispose donc d'une zone d'entrée et d'une ou deux zones de sortie : la déclaration d'ensemble des prestations et (si nécessaire) un projet de fiche de paie/une fiche de paie « factice ». Le premier résultat est généralement utilisé pour souligner la valeur globale que représente pour l'employé le fait de travailler pour une organisation spécifique, tandis que le second résultat est généralement utilisé dans le processus de recrutement, c'est-à-dire « Si vous nous rejoignez, voici à quoi ressemblera votre fiche de paie ».
- 9.6 Le développement de ces outils prend relativement beaucoup de temps (normalement entre 20 et 30 heures de travail) et est donc coûteux, mais les organisations considèrent généralement que l'effort en vaut la peine en termes de valeur ajoutée pour les employés (ou les employés potentiels).

10. CONSIDÉRATIONS DE LA STRUCTURE DES SALAIRES ET DES AVANTAGES SOCIAUX

- 10.1 Il existe deux types d'approches générales pour fournir des salaires et des prestations :
- Le salaire de base et les avantages sociaux ;
 - Le package global.
- 10.2 La première approche part d'un salaire de base et ajoute des avantages distincts, pour aboutir à un coût total de l'emploi (également appelé package global ou package total garanti ou coût total pour l'entreprise), mais sans aucune flexibilité dans le choix des avantages.
- 10.3 La deuxième approche part d'un montant total et le salarié dispose d'une certaine souplesse pour affecter une partie de ce montant à divers avantages. Dans ce scénario, le montant mensuel « en espèces » (la composante du salaire net) n'est pas un chiffre prédéfini, mais plutôt le montant restant après que des parties du montant total ont été affectées aux avantages. Il est évident que moins on affecte de ressources aux avantages sociaux, plus il reste de ressources à prendre en compte. Dans l'approche du package global, la responsabilité de l'organisation passe de la fourniture d'un salaire compétitif, d'une prestation d'aide médicale compétitive, d'une prestation de financement de la retraite compétitive, etc. à la fourniture d'un chiffre unique compétitif appelé package global.
- 10.4 Les deux approches présentent des avantages et des inconvénients tant pour l'employeur que pour l'employé.
- 10.5 Les avantages du package global pour l'organisation :
- L'organisation doit gérer un seul ensemble d'échelles du package et un seul montant de package global par employé plutôt qu'un ensemble d'échelles de salaires de base et d'avantages multiples ;
 - Il facilite la comparaison précise de l'offre aux employés ainsi que l'analyse comparative globale du marché ;
 - Équité : en termes de principe « à travail égal, salaire égal », deux employés qui ont un nombre très différent de personnes à charge peuvent recevoir des niveaux d'avantages très différents en ce qui concerne la contribution de l'organisation aux aides médicales, par exemple. Ainsi, même s'ils ont le même salaire de base, un employé est désavantagé et un autre avantagé en termes de coût total pour l'entreprise. Cela n'est pas conforme à l'esprit du principe de l'égalité de rémunération.
- 10.6 Inconvénients du package global pour l'organisation :
- La flexibilité du package des employés peut augmenter la charge administrative ;
 - La nature humaine ! Les employés qui bénéficient d'un package global ne voient pas les diverses allocations qu'ils recevaient auparavant et se sentent ainsi exploités/désavantagés, ce qui conduit les employés à faire pression pour rétablir divers avantages/allocations en plus du package global qui tenait déjà compte de ces allocations/avantages. J'ai personnellement été témoin de plusieurs conversations du type « Mon entreprise ne m'offre pas d'avantages x, y ou z, elle ne me donne qu'un package global et je suis donc désavantagé » (alors qu'en

réalité le montant total du salaire plus les avantages concernés est nettement inférieur au chiffre du package global unique). Dans aucun cas, je n'ai vu les personnes concernées calculer le montant total du package pour le bénéficiaire du "salaire plus avantages" afin de faire une comparaison réaliste ; on part toujours du principe que l'employé bénéficiant du package global est désavantagé.

- Notez également que la grève des employés de l'Institut de pathologie de Namibie (début 2012, si je me souviens bien) était due au fait que leurs allocations de logement étaient inférieures à celles des autres entreprises publiques de niveau 2 qui ont participé à une enquête menée fin 2011, bien que le package global des employés du NIP soit **considérablement** supérieur à celui des autres entreprises publiques.

10.7 Les avantages du package global pour l'employé :

- Le principal avantage est la flexibilité : les employés peuvent structurer leurs packages dans une plus large mesure (c'est-à-dire adapter leur package à leurs besoins/situations spécifiques plutôt que d'être soumis à une approche universelle) que dans une structure salaire plus avantages. En général, les avantages de base, tels que les contributions minimales au financement de la retraite, sont définis par l'organisation (par exemple, un minimum de 5 % du salaire ouvrant droit à pension), mais les employés peuvent ensuite allouer jusqu'à un pourcentage maximum de leur package (par exemple, 25 %) au financement de la retraite (notez qu'il est important de s'assurer que les règles du véhicule de financement de la retraite choisi permettent cette flexibilité) ;
- En fonction des règles fiscales applicables, les employés peuvent parfois payer moins d'impôts en raison de la manière dont ils ont structuré le montant total de leur package.

10.8 Inconvénients du package global pour le salarié :

- Si l'inflation annuelle des coûts des avantages sociaux (par exemple, l'aide médicale) est plus élevée que l'augmentation annuelle du package, le salarié peut se retrouver avec un salaire net inférieur après avoir alloué la partie appropriée de son package à cet avantage ;
- Les employés bénéficiant d'avantages qui dépendent de leur situation personnelle (par exemple, le nombre de personnes à charge ou d'enfants) se sentent désavantagés parce que leur situation particulière n'est pas prise en compte. Par exemple, les allocations d'études pour les enfants des employés : les employés sans enfants auront un revenu disponible plus élevé que ceux qui ont un grand nombre d'enfants, dont chacun recevrait une sorte de subvention/reconnaissance de la part de l'employeur dans le scénario du salaire plus les avantages, mais pas dans le scénario du package global ;
- Il est plus difficile à comprendre que l'approche salaire plus avantages, et c'est pourquoi on constate souvent que les postes les plus élevés sont rémunérés selon l'approche du package global et que les postes les moins élevés/de niveau syndical sont rémunérés selon l'approche salaire plus avantages.

11. AVANTAGES SOCIAUX FLEXIBLES

- 11.1 L'idée générale qui sous-tend les avantages sociaux flexibles est que l'organisation offre certains avantages auxquels elle exige que les employés participent ou auxquels elle exige que les employés contribuent, et que les employés ont un certain degré de choix quant au niveau de ces avantages afin que la composition de leur package individuel soit mieux adaptée à leur situation et à leurs besoins individuels plutôt que d'être contraints à une approche universelle uniforme.
- 11.2 En général, les employés tenus d'adhérer, par exemple, au régime de retraite ou au fonds de prévoyance de l'organisation, et qui devraient normalement contribuer à un tel fonds à hauteur de 7,5 % de leur salaire, ont ensuite la possibilité de contribuer à des montants différents, dans le cadre de certains paramètres définis par l'entreprise. Par exemple, entre 5 % et 25 % de leur salaire de base dans le cas des montants de financement de la retraite.
- 11.3 Dans la situation de PF :
- PF gère son salaire et ses avantages sociaux de manière très séparée et non pas sur la base d'un package total.
 - PF a tellement d'allocations qui sont payées en espèces qu'il y a déjà un degré extrêmement élevé de choix pour les employés quant à ce qu'ils font de ces allocations dans la pratique. Bien que les allocations portent des "étiquettes" spécifiques (par exemple, allocation automobile, allocation de téléphone portable, allocation d'éducation, gratification, etc.), dans la plupart des cas, c'est en réalité l'employé qui décide à quoi elles sont effectivement consacrées (à titre d'exemple simple, les économies réalisées sur les dépenses de téléphone portable pourraient être utilisées pour compléter l'"allocation d'éducation" afin d'aider à couvrir les frais d'éducation).
 - Une autre complication réside dans le fait que certaines indemnités dépendent du poste (par exemple, l'indemnité de téléphone portable pour le chauffeur) ou de la situation (par exemple, l'indemnité de déménagement, l'indemnité de logement provisoire, l'indemnité de passage et de bagages) et devraient, dans tous les cas, être gérées en dehors (c'est-à-dire en plus) du package global.
- 11.4 Pour que le PF puisse pleinement mettre en œuvre l'approche des prestations flexibles, il faudrait d'abord passer au package global, et comme on peut le voir au paragraphe 10.3 ci-dessus, il n'y a guère d'avantage supplémentaire pour PF à passer à une approche de package total (et donc des avantages sociaux flexibles).

12. RÉMUNÉRATION VARIABLE

12.1 La formule à retenir est : $RG + RV = RT$:

La rémunération globale est obtenue en additionnant la rémunération garantie et la rémunération variable.

12.2 La partie non garantie de la rémunération est désignée par différents termes, notamment rémunération variable, primes de performances, primes incitatives, etc.

12.3 De nombreuses recherches ont été menées sur les effets de la rémunération variable sur les performances des employés. Il y a certaines conclusions intéressantes :

- Un système de primes de performance correctement conçu peut entraîner une amélioration significative des performances globales des employés et donc de l'ensemble de l'organisation (les 10% des employés les plus performants obtiennent de bons résultats indépendamment de la rémunération variable, les 20% les moins performants obtiennent de mauvais résultats s'ils ne veulent ou ne peuvent pas améliorer leurs performances, mais la majorité des employés, c'est-à-dire les 70% restants, enregistrent une amélioration significative de leurs performances) ;
- Les organisations dont le salaire de base est faible et la rémunération variable élevée sont les plus performantes ;
- Les systèmes devraient être autofinancés (c'est-à-dire que les sommes versées devraient être allouées à partir des revenus/économies supplémentaires générés par les employés, au lieu d'être une ponction supplémentaire sur le budget de l'organisation) ;
- Pour que les systèmes de rémunération variable fassent réellement une différence dans le comportement des employés, ils doivent avoir le potentiel d'ajouter 15% ou plus au salaire de base de l'employé ;
- Tout système de rémunération variable ne peut absolument pas être soumis à la discrétion de la direction ; il doit être de nature transactionnelle : Les systèmes de rémunération variable ne peuvent absolument pas être soumis à la discrétion de la direction ; ils doivent être de nature transactionnelle : « Si vous fournissez X, nous vous paierons Y ».
- Les systèmes dans lesquels il existe la direction discrétionnaire, ou dans lesquels les montants des primes payables peuvent être annulés par la direction, sont voués à l'échec et conduisent en fait à la démotivation des employés et à une réduction de leurs performances (et donc de celles de l'organisation), plutôt qu'à une amélioration.

12.4 Alors qu'il serait souhaitable de recommander un système de primes de performance pour PF, le nombre de facteurs qui s'y opposent (c'est-à-dire le nombre de critères énoncés ci-dessus qui seraient difficiles, voire impossibles à remplir) est considéré comme trop élevé et, par conséquent, un système de primes de performance en tant que tel n'est pas recommandé.

12.5 Il est bien sûr souhaitable de reconnaître et de récompenser les performances d'une manière ou d'une autre, si l'organisation souhaite promouvoir des niveaux élevés de performance des employés. L'utilisation d'un échelon supplémentaire de 0,5 ou un échelon complet d'augmentation du salaire de base est la recommandation privilégiée pour y parvenir dans le contexte de PF.

13. CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA CONCEPTION DES SALAIRES ET DES AVANTAGES SOCIAUX

- 13.1 Il y a une multitude de considérations ici, et certaines d'entre elles sont en concurrence les unes avec les autres (c'est-à-dire qu'elles s'excluent mutuellement). Se frayer un chemin à travers ces questions, c'est un peu comme se frayer un chemin dans un champ de mines.
- 13.2 Le but d'une conception des salaires et des avantages est de soutenir les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation. Quels sont ces objectifs ?
- 13.3 Est-il nécessaire de s'aligner sur les prestations, ou leur absence, des organisations homologues ? Lorsqu'une organisation homologue offre un certain avantage, ou un meilleur niveau du même type d'avantage (par exemple les allocations de logement), mais n'en offre pas d'autres comme PF, est-il nécessaire d'essayer d'égaliser l'avantage de l'organisation homologue ou faut-il simplement le considérer dans un contexte global (c'est-à-dire un peu meilleur, un peu moins bon, mais globalement similaire) ? Il est important de considérer l'ensemble de l'offre et d'éviter de se livrer à un « cherry picking » (c'est-à-dire de ne considérer que les éléments qui conviennent à son point de vue).
- 13.4 Un autre exemple serait que les employés de PAP sont payés en dollars américains ; cela signifie-t-il que PF devrait essayer d'être payé en dollars américains ?
- 13.5 Quelle est l'action à entreprendre lorsque des pratiques manifestement inhabituelles sont observées dans des organisations homologues, voire dans sa propre organisation ? Faut-il reprendre ces pratiques pour être "aligné", ou faut-il recommander quelque chose de plus défendable ? La taille extrêmement importante des échelons aux niveaux d'emploi inférieurs vient ici à l'esprit.
- 13.6 Dans quelle mesure la SADC ou d'autres membres toléreraient-ils un écart par rapport à leurs propres approches en matière de rémunération et d'avantages sociaux ? Il est clair qu'il existe plusieurs incohérences dans les organisations homologues.
- 13.7 Ceci est fortement lié à la volonté de changement de PF. Si le résultat souhaité de l'exercice est de ne procéder qu'à de petits ajustements, il est difficile de recommander une approche plus professionnelle de la conception des barèmes de rémunération. Une approche où les barèmes de rémunération sont remaniés plutôt que légèrement ajustés est une approche très différente.
- 13.8 Quels sont les niveaux de salaires et d'avantages sociaux jugés abordables pour les financeurs de PF ? Il existe de nombreux exemples d'organisations qui se positionnent soit en dessous, soit au-dessus des moyennes du marché, en fonction de leurs niveaux de financement.
- 13.9 Une structure salariale doit être construite sur des bases solides. La base la plus utile est la classification des postes. Cela permet de répondre à la question suivante : « Si un employé passe de cet emploi à un autre, s'agit-il d'une promotion (passage à un emploi d'un niveau de complexité supérieur), d'une mutation (passage à un emploi

d'un niveau de complexité similaire) ou d'une rétrogradation (passage à un emploi d'un niveau de complexité inférieur) ?".

13.10 Chaque catégorie d'emploi devrait avoir sa propre échelle de rémunération.

13.11 Chaque barème de rémunération doit prévoir une progression salariale (un moyen d'avancer dans le barème salarial, au fil du temps). Dans le secteur privé, cette progression est généralement basée sur les performances et il n'y a pas d'échelons. En fait, il n'y a pas d'augmentation garantie d'une année sur l'autre, à moins qu'elle ne soit négociée avec les syndicats, de sorte qu'une personne peu performante qui ne reçoit aucune augmentation recule en fait par rapport au marché au fil du temps (ce qui l'incite fortement à améliorer ses performances ou à quitter l'organisation). Dans le secteur public, cette évolution est principalement basée sur l'ancienneté via le système d'échelon, avec une accélération du mouvement en fonction des performances. En d'autres termes, dans le secteur public, les augmentations sont effectivement garanties, sauf si les performances de l'employé sont extrêmement faibles.

13.12 La taille d'échelons envoie un message fort. Dans le cas de PF (ainsi que dans celui de beaucoup de ses homologues), de nombreux échelons sont extrêmement élevés, en particulier aux niveaux d'emploi inférieurs. Cela envoie le message que la durée de service est extrêmement importante pour PF et ces autres organisations. La question importante ici est la suivante : Est-ce là le message que PF souhaite transmettre par le biais de son système de rémunération ? Une question connexe se pose : Si l'ancienneté est effectivement si importante, pourquoi plafonner les augmentations par échelons en ne prévoyant que sept échelons au total, c'est-à-dire sept années de service dans le cas de PF ? Cela ne semble pas avoir de sens.

13.13 Indépendamment de la taille des crans, une augmentation de crans devrait dépendre au moins d'une notation satisfaisante, ce qui est le cas dans la plupart des organisations homologues.

13.14 Un aperçu des **meilleures pratiques générales** en matière de rémunération est le suivant :

- Les emplois de l'organisation sont classés ;
- Les barèmes salariaux sont d'abord correctement étudiés et conçus afin de créer une base salariale solide ;
- Les barèmes salariaux sont basés sur le coût total de l'emploi (package total garanti) ;
- Les barèmes salariaux sont ajustés chaque année en fonction des mouvements du marché (et non du taux d'inflation, bien que dans la pratique, il existe une certaine corrélation entre les deux) ;
- Les employés ne reçoivent aucune augmentation garantie ;
- Les employés dont le rendement est jugé satisfaisant (3 sur une échelle de 5 points) reçoivent une augmentation liée au marché ;
- Les employés dont le rendement est jugé nettement supérieur à la moyenne et qui se situent dans une plus large mesure en dessous des repères reçoivent des augmentations plus élevées, tandis que les employés dont le rendement est inférieur à la moyenne et qui se situent dans une plus large mesure au-dessus des repères du marché reçoivent des augmentations plus faibles ;
- L'effet de cette approche est le suivant :

- Les employés dont les performances sont médiocres reculent par rapport au marché au fil du temps et sont incités à améliorer leurs performances ou à quitter l'organisation ;
- Les employés dont les performances sont conformes aux attentes restent en phase avec le marché au fil du temps ;
- Les employés dont les performances sont bonnes améliorent leur position par rapport au marché au fil du temps ;
- Il y a un progrès global vers la réalisation du principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale ».
- Un système de primes de performances (autofinancé) est en place.

13.15 Cependant, il ne s'agit pas ici d'une organisation du secteur privé et la pratique de l'utilisation des échelons dans les organisations du secteur non privé est courante, y compris dans les organisations homologues de PF. Dans ces circonstances, une approche pratique du traitement de la rémunération nécessite des ajustements à l'approche des « meilleures pratiques » décrite ci-dessus et est la suivante :

- Les emplois de l'organisation sont classés ;
- Les barèmes salariaux sont initialement étudiés correctement et conçus afin de créer une base salariale solide ;
- Les barèmes salariaux sont ajustés **annuellement**, c'est-à-dire **chaque année**, en fonction du taux d'inflation officiel de l'année précédente (à moins que l'organisation n'évolue dans un environnement à très faible inflation, ce qui n'est pas le cas, une révision annuelle des salaires est essentielle) ;
- Les échelons cohérents sont créés (ce n'est absolument pas le cas à PF actuellement) ;
- Les employés reçoivent des augmentations de salaire liées à l'inflation au moment de la révision des salaires, ainsi qu'une petite augmentation (2 %) en fonction de l'ancienneté (ceci envoie le message que l'organisation est heureuse que l'employé soit toujours employé chez elle et souhaite le reconnaître dans son salaire, mais sans le récompenser à un point tel que le simple fait d'arriver au travail année après année, et peut-être même de faire le strict minimum, est indûment récompensé) ;
- En ce qui concerne la taille des échelons, notez que dans le PAP par exemple, la taille des échelons pour les postes les plus élevés est de 2,73% ;
- Les augmentations d'échelon dépendent d'une évaluation au moins satisfaisante des performances ;
- Les employés dont les performances sont notées comme significativement supérieures à la moyenne dans le système de gestion des performances approuvé par l'organisation, qui contient des signatures, des contrôles et des équilibres, reçoivent une augmentation supplémentaire d'un échelon après un processus d'approbation. L'effet de cette approche est que :
 - Les employés dont les performances sont satisfaisantes (c'est-à-dire conformes aux attentes) améliorent très lentement leur position par rapport au marché d'année en année ;
 - Les employés dont les performances sont satisfaisantes améliorent leur position par rapport au marché un peu plus rapidement au fil du temps.
- Les allocations sont automatiquement mises à jour en étant liées à quelque chose d'autre qui se met à jour automatiquement. Si ce n'est pas le cas, cela implique une grande quantité de travail inutile sur chaque indemnité chaque année, afin de s'assurer qu'elles sont à jour. À condition que les salaires soient augmentés chaque année du taux d'inflation officiel, plus de petites augmentations d'échelon, et que les allocations soient liées aux nouveaux salaires, le mécanisme

d'actualisation des allocations est couvert. Si les barèmes de rémunération ne sont pas mis à jour annuellement, il est nécessaire de mettre à jour les allocations séparément, généralement en utilisant le taux d'inflation officiel. Notez que l'absence de mise à jour régulière des allocations signifie que si les coûts liés aux éléments auxquels ces indemnités sont destinées augmentent en raison de l'inflation, les indemnités versées n'augmentent pas, ce qui n'est pas une bonne pratique.

- 13.16 Notez que l'utilisation du chiffre officiel de l'inflation, complété par des augmentations d'échelon de 2 % par exemple, n'entraîne pas une inflation excessive des coûts des salaires et des avantages sociaux de l'organisation. En effet, l'analyse montre que les augmentations annuelles réelles du marché en Namibie ont été en moyenne de 1,5% au-dessus du taux d'inflation annuel au cours des 5 dernières années (en Afrique du Sud, ce chiffre est en moyenne de 1% sur les 23 dernières années) :

Année	Pourcentage réel d'augmentations du salaire de base	Taux d'inflation annuel namibien (%)	Augmentation du pourcentage au-dessus du taux d'inflation
2014	7.3%	6.3%	1.0%
2015	6.9%	4.7%	2.2%
2016	6.3%	6.0%	0.3%
2017	6.5%	4.6%	1.9%
2018	6.4%	4.3%	2.1%
2019		3.7%	
Moyenne à l'exception de 2019	6.7%	5.2%	1.5%

- 13.17 Par conséquent, avec un taux d'inflation de 3,7 % pour l'année 2019, le pourcentage d'augmentation des salaires en Namibie pour 2020 est estimé à 5,2 %.

- 13.18 Toutefois, si PF devait utiliser les mouvements de marché (plutôt que le taux d'inflation officiel) pour mettre à jour ses barèmes salariaux, puis y ajouter ses niveaux actuels d'augmentations par échelon, cela aurait pour effet qu'au fil du temps, PF prendrait de plus en plus d'avance sur le marché. On suppose que PF souhaiterait rester plus étroitement alignée sur le marché plutôt que de le devancer de manière significative, afin d'éviter les critiques des pays qui le financent (éventuellement suivies de restrictions des niveaux de financement de PF). Cela signifie que si l'on considère que les augmentations moyennes ont été de 1,5 % au-dessus du taux d'inflation, il faut considérer que des ajustements au coût de la vie, basés sur les taux d'inflation namubiens sont apportés aux échelles de rémunération chaque année (et bien sûr aux salaires de base des employés), avec un échelon supplémentaire de 2 % basé sur le service et, en cas de haute performance, un échelon supplémentaire de 2 %. De cette façon, les salaires des individus restent assez proches des mouvements du marché tandis que ceux qui ont des niveaux de performance plus élevés augmentent progressivement leur rémunération par rapport aux repères liés au marché pour leur poste. Cette approche tient compte de l'adaptation au coût de la vie, de la performance/du développement de l'employé dans son rôle, ainsi que de la progression salariale.

- 13.19 En ce qui concerne le degré d'égalité/égalitarisme dans les avantages, il y a toujours la question de savoir si l'organisation souhaite différencier les différents niveaux d'employés en matière d'avantages ou traiter tous les employés de la même manière. La question des congés annuels nous vient à l'esprit : le nombre de jours de congé par an est différencié pour mais pas pour la SADC ou le PAP.
- 13.20 Une autre question est de savoir si les personnes nommées au niveau régional doivent être traitées différemment de celles recrutées au niveau local, et pour quelles raisons. Il est à noter que PF ainsi que les organisations homologues recrutent généralement au niveau local jusqu'aux postes de niveau Paterson C1/ C2 et au niveau international pour les postes de niveau Paterson C2/ C3 et plus, ces différences sont donc prises en compte dans l'analyse des packages de PF et des organisations homologues.
- 13.21 Il y a également la question de la conception des prestations, à savoir les indemnités « autonomes » (par exemple les indemnités de voiture actuelles de PF), ou les indemnités connexes (comme c'est le cas pour de nombreuses avantages sociaux de PF actuellement liées au salaire de base).
- 13.22 Il est essentiel de se rappeler que si les barèmes salariaux proposées de PF commencent à un niveau plus élevé pour les employés de niveau inférieur, elles augmentent (beaucoup) plus lentement qu'actuellement, en raison des échelons beaucoup plus petits (**un échelon standard de 2% est proposé**).
- 13.23 De manière réaliste, il n'existe qu'une seule approche pratique pour rectifier la structure de rémunération et des avantages de PF :
- Supprimer les indemnités de vie chère ;
 - Convertir les indemnités de voiture qui sont actuellement des montants fixes en montants basés sur un pourcentage ;
 - Sinon, laisser l'ensemble des avantages sociaux actuels tels quels ;
 - Appliquer des échelles salariales de base qui, lorsque les avantages sont ajoutés, produisent les mêmes packages totaux garantis que les moyennes des packages totaux des organisations homologues. Notez qu'étant donné que PF bénéficie de certains avantages que les organisations homologues n'ont pas, il n'est pas approprié de refléter les salaires de base du groupe de pairs.
- 13.24 Les packages totaux garantis moyens du groupe de pairs de l'échelon 6, pour l'année de paie 2020-21, sont les suivants :

SOUS-GRADE PATERSON	<u>ECHELON 6 MOYENNES DES TGP DE PAIRS</u>
E3	3 299 135
E2	3 068 857
E1	2 838 578
D5	2 229 950
D4	2 075 658
D3	1 945 771
D2	1 783 125
D1	1 645 705
C5	1 504 575
C4	1 353 955

C3	1 201 117
C2	944 563
C1	749 018
B5	638 432
B4	527 538
B3	433 990
B2	347 199
B1	293 678
A3	235 440
A2	173 149
A1	129 295

13.25 Afin d'y correspondre, les équivalents de l'échelon 1 sur **les packages totaux garantis** pour le PF (année de paie 2020-2021) sont les suivants :

SOUS-GRADE PATERSON	<u>ECHELON 1</u> MOYENNES DE PAIRS TGP
E3	2 861 124
E2	2 657 710
E1	2 454 297
D5	1 974 192
D4	1 845 162
D3	1 729 630
D2	1 588 752
D1	1 475 388
C5	1 353 147
C4	1 218 882
C3	1 082 500
C2	836 567
C1	620 229
B5	525 585
B4	414 827
B3	338 329
B2	268 957
B1	226 043
A3	179 755
A2	126 829
A1	101 144

13.26 En outre, afin d'y correspondre, les équivalents de l'échelon 1 sur **le salaire annuel de base** pour PF (année de paie 2020-2021) sont les suivants :

SOUS-GRADE PATERSON	ECHELON 1 PF SALAIRE DE BASE
E3	1 460 274
E2	1 334 360
E1	1 230 075
D5	978 921
D4	907 256
D3	874 254
D2	796 721
D1	731 213
C5	681 880
C4	608 139
C3	533 312
C2	441 666
C1	353 883
B5	309 427
B4	250 344
B3	200 343
B2	154 263
B1	125 748
A3	108 222
A2	75 034
A1	51 670

13.27 Outre la mise à jour annuelle des barèmes salariaux en fonction du taux d'inflation, des échelons de 2% seraient ajoutés à ces chiffres pour chaque année de service jusqu'à l'échelon le plus élevé, qui est proposé comme étant l'échelon 12

14. RECOMMANDATIONS

- 14.1 Pour déterminer les recommandations à formuler, les éléments suivants ont été pris en compte :
- Les niveaux de rémunération des organisations homologues (et les données nationales namibiennes) ;
 - Le fait que les barèmes salariaux de PF ont manifestement besoin d'être revus
 - Les prestations offertes par les organisations homologues (et les données nationales namibiennes).
- 14.2 Le problème fondamental que pose la formulation de recommandations dans le cas de PF tourne autour des incohérences de son système d'échelons : en fait, toute analyse de la structure actuelle consiste à « poursuivre une cible mouvante », en fonction du nombre d'années de service d'une personne donnée à un moment donné.
- 14.3 Cependant, il ressort clairement de l'analyse effectuée que :
- La base/le point de départ des échelons de rémunération du PF nécessite une attention particulière ;
 - Le nombre d'échelons dans la structure salariale de PF doit être examiné ;
 - La taille d'échelons doit être examinée ;
 - Les incohérences dans la taille d'échelons à travers les grades doivent être prises en compte ;
 - Les packages de marché doivent être pris en compte ;
 - Certains avantages semblent avoir besoin d'être revus, alors que la plupart semblent raisonnables ;
 - Les processus de révision des salaires doivent être revus
- 14.4 Recommandation 1 : **s'assurer que les grades des postes sont exacts** (ils constituent le fondement de toute structure salariale appropriée et sont absolument cruciaux : s'ils sont incorrects, les échelons du salaire de base et toutes les indemnités liées au salaire de base seront également incorrects).
- 14.5 Recommandation 2 : conserver l'approche actuelle en matière de rémunérations et des avantages sociaux, à savoir le salaire de base plus les avantages, plutôt que de passer au package total.
- 14.6 Recommandation 3 : maintenir des barèmes salariaux pour chaque sous-grade de Paterson, afin de tenir compte des postes qui pourraient être ajoutés à la structure de PF à l'avenir ou des changements de classement des postes existants.
- 14.7 Recommandation 4 : cibler la moyenne des packages totaux garantis du groupe d'organisations homologues pour établir les salaires de base qui, dans la structure des avantages de PF, produiraient les mêmes résultats en matière de packages totaux garantis.
- Les repères de salaire de base de l'échelon 1 proposés pour PF, pour l'année salariale 2020-21, sont donc les suivants :

SOUS-GRADE PATERSON	ECHELON 1 SALAIRE DE BASE DE PF
E3	1 460 274
E2	1 334 360
E1	1 230 075
D5	978 921
D4	907 256
D3	874 254
D2	796 721
D1	731 213
C5	681 880
C4	608 139
C3	533 312
C2	441 666
C1	353 883
B5	309 427
B4	250 344
B3	200 343
B2	154 263
B1	125 748
A3	108 222
A2	75 034
A1	51 670

En appliquant à ces chiffres le taux d'inflation namibien officiel de 2,2667 % pour 2020, on obtient un ensemble de repères révisés de l'échelon 1 pour l'année de paie 2021-22, comme suit :

SOUS-GRADE PATERSON	ECHELON 1 PF SALAIRE DE BASE
E3	1 493 373.28
E2	1 364 605.38
E1	1 257 956.44
D5	1 001 109.85
D4	927 820.42
D3	894 070.38
D2	814 779.53
D1	747 786.70
C5	697 335.83
C4	621 922.98
C3	545 400.09
C2	451 677.19
C1	361 904.27
B5	316 440.21
B4	256 018.69
B3	204 884.53
B2	157 759.36
B1	128 597.97
A3	110 675.04
A2	76 735.27
A1	52 841.05

14.8 Recommandation 5 : mettre en place un système à 12 échelons pour tous les grades de PF. A noter que :

- Les organisations homologues ont respectivement 7, 10 et 14 échelons ;
- L'écart entre l'échelon inférieur et l'échelon supérieur de 24,3 % reste inférieur à celui des organisations homologues, tout en étant plus conforme aux meilleures pratiques (qui sont de 25 %) ;
- Avec les tailles d'échelons proposées (voir la recommandation suivante), 7 ans (ou moins s'il y a des ajustements pour les hautes performances) est une courte période sur laquelle appliquer de petites augmentations d'échelons ;
- Atteindre rapidement la limite d'échelon peut être démotivant pour les employés.

14.9 Recommandation 6 : utiliser une taille d'échelon cohérente de 2% qui s'ajoute à l'échelon précédent.

En appliquant une structure à 12 échelons aux repères de l'échelon 1 présentés ci-dessus, on obtient les échelles salariales suivantes pour l'année de paie 2021-22 :

SOUSGRADE PATERSON	ECHELON 1	ECHELON 2	ECHELON 3	ECHELON 4	ECHELON 5	ECHELON 6
E3	1 493 373.28	1 523 240.75	1 553 705.57	1 584 779.68	1 616 475.27	1 648 804.78
E2	1 364 605.38	1 391 897.49	1 419 735.44	1 448 130.15	1 477 092.75	1 506 634.61
E1	1 257 956.44	1 283 115.57	1 308 777.88	1 334 953.44	1 361 652.51	1 388 885.56
D5	1 001 109.85	1 021 132.05	1 041 554.69	1 062 385.78	1 083 633.50	1 105 306.17
D4	927 820.42	946 376.83	965 304.37	984 610.46	1 004 302.67	1 024 388.72
D3	894 070.38	911 951.79	930 190.83	948 794.65	967 770.54	987 125.95
D2	814 779.53	831 075.12	847 696.62	864 650.55	881 943.56	899 582.43
D1	747 786.70	762 742.43	777 997.28	793 557.23	809 428.37	825 616.94
C5	697 335.83	711 282.55	725 508.20	740 018.36	754 818.73	769 915.10
C4	621 922.98	634 361.44	647 048.67	659 989.64	673 189.43	686 653.22
C3	545 400.09	556 308.09	567 434.25	578 782.94	590 358.60	602 165.77
C2	451 677.19	460 710.73	469 924.94	479 323.44	488 909.91	498 688.11
C1	361 904.27	369 142.36	376 525.21	384 055.71	391 736.82	399 571.56
B5	316 440.21	322 769.01	329 224.39	335 808.88	342 525.06	349 375.56
B4	256 018.69	261 139.06	266 361.84	271 689.08	277 122.86	282 665.32
B3	204 884.53	208 982.22	213 161.86	217 425.10	221 773.60	226 209.07
B2	157 759.36	160 914.55	164 132.84	167 415.50	170 763.81	174 179.09
B1	128 597.97	131 169.93	133 793.33	136 469.20	139 198.58	141 982.55
A3	110 675.04	112 888.54	115 146.31	117 449.24	119 798.22	122 194.18
A2	76 735.27	78 269.98	79 835.38	81 432.09	83 060.73	84 721.94
A1	52 841.05	53 897.87	54 975.83	56 075.35	57 196.86	58 340.80

(Continué):

SOUS-GRADE PATERSON	ECHELON 7	ECHELON 8	ECHELON 9	ECHELON 10	ECHELON 11	ECHELON 12
E3	1 681 780.88	1 715 416.50	1 749 724.83	1 784 719.33	1 820 413.72	1 856 821.99
E2	1 536 767.30	1 567 502.65	1 598 852.70	1 630 829.75	1 663 446.35	1 696 715.28
E1	1 416 663.27	1 444 996.54	1 473 896.47	1 503 374.40	1 533 441.89	1 564 110.73
D5	1 127 412.29	1 149 960.54	1 172 959.75	1 196 418.95	1 220 347.33	1 244 754.28
D4	1 044 876.49	1 065 774.02	1 087 089.50	1 108 831.29	1 131 007.92	1 153 628.08
D3	1 006 868.47	1 027 005.84	1 047 545.96	1 068 496.88	1 089 866.82	1 111 664.16
D2	917 574.08	935 925.56	954 644.07	973 736.95	993 211.69	1 013 075.92
D1	842 129.28	858 971.87	876 151.31	893 674.34	911 547.83	929 778.79
C5	785 313.40	801 019.67	817 040.06	833 380.86	850 048.48	867 049.45
C4	700 386.28	714 394.01	728 681.89	743 255.53	758 120.64	773 283.05
C3	614 209.09	626 493.27	639 023.14	651 803.60	664 839.67	678 136.46
C2	508 661.87	518 835.11	529 211.81	539 796.05	550 591.97	561 603.81

C1	407 562.99	415 714.25	424 028.54	432 509.11	441 159.29	449 982.48
B5	356 363.07	363 490.33	370 760.14	378 175.34	385 738.85	393 453.63
B4	288 318.63	294 085.00	299 966.70	305 966.03	312 085.35	318 327.06
B3	230 733.25	235 347.92	240 054.88	244 855.98	249 753.10	254 748.16
B2	177 662.67	181 215.92	184 840.24	188 537.04	192 307.78	196 153.94
B1	144 822.20	147 718.64	150 673.01	153 686.47	156 760.20	159 895.40
A3	124 638.06	127 130.82	129 673.44	132 266.91	134 912.25	137 610.50
A2	86 416.38	88 144.71	89 907.60	91 705.75	93 539.87	95 410.67
A1	59 507.62	60 697.77	61 911.73	63 149.96	64 412.96	65 701.22

- 14.10 Recommandation 7 : actualiser chaque année les barèmes salariaux en fonction du taux d'inflation officiel namibien de l'année précédente (cela nécessite une modification du règlement administratif du PF qui stipule qu'un exercice de révision des salaires doit être mené au moins tous les 4 ans et prendre en compte les augmentations du coût de la vie).
- 14.11 Recommandation 8 : actualiser les salaires de base des employés en fonction du taux d'inflation annuel officiel namibien de l'année civile précédente, plus :
- Une augmentation de zéro échelon pour les performances mauvaises/inacceptables (2,9 et moins sur l'échelle de 5 points de PF) ;
 - 1 échelon d'augmentation pour les performances acceptables (répondant aux attentes convenues : 3,0-3,7 sur l'échelle de 5 points de PF) ;
 - Augmentation de 1,5 échelon pour ceux dont la performance est jugée supérieure aux attentes (3,8 - 4,5 sur l'échelle de 5 points de PF) ;
 - 2 échelons d'augmentation pour ceux dont la performance est jugée exceptionnelle (nettement supérieure aux attentes : 4,6 - 5,0 sur l'échelle de 5 points de PF).
- 14.12 Recommandation 9 : supprimer l'actuelle indemnité de vie chère au moment de la mise en œuvre des nouveaux barèmes de rémunération, mais vérifier qu'aucun employé ne voit son salaire de base baisser après la mise en œuvre de nouveaux barèmes salariaux.
- 14.13 Recommandation 10 : lors de la mise en œuvre des nouveaux barèmes salariaux, tout employé qui n'est pas exactement sur un échelon doit passer à l'échelon supérieur (cette mesure n'est pas particulièrement onéreuse sur le plan financier, étant donné qu'en termes de nouvelle structure d'échelons, le montant maximum dont un salaire devra être augmenté pour répondre à cette exigence sera toujours inférieur à 2%).
- 14.14 Recommandation 11 : lors de la mise en œuvre des nouvelles échelles de rémunération, tout employé dont le salaire de base actuel est supérieur au nouvel échelon correct devrait recevoir une allocation complémentaire, traitée séparément dans la paie de manière similaire aux allocations actuelles de coût de la vie, qui ne sont pas prises en compte dans le calcul des autres allocations. Cela permettra d'éviter une inflation induite de la masse salariale.
- 14.15 Recommandation 12 : il conviendrait de continuer à contrôler les montants complémentaires de ces employés afin qu'ils soient ajustés lors des augmentations de l'échelon et qu'ils diminuent donc au fil du temps, jusqu'à ce que le salaire de base et l'échelon de l'employé s'alignent au fil du temps, ou que l'employé quitte le PF.

14.16 Recommandation 13 : une fois qu'un employé a atteint la limite de son grade, il peut bénéficier de l'augmentation annuelle liée à l'inflation mais pas d'autres augmentations d'échelon.

14.17 Recommandation 14 : pour faciliter la gestion appropriée des salaires et des avantages sociaux, classer les employés selon le format actuel, mais en l'affinant par les grades Paterson, comme suit :

Groupement actuel	Intitulé des postes	Paterson	Groupement proposé
Personnel professionnel	Secrétaire Général	E3	Personnel professionnel E Band
Personnel professionnel	Directeur	D4	Personnel professionnel D Supérieur (D4, D5)
Personnel professionnel	Chargé du programme	D1	Personnel professionnel D Inférieur (D1, D2, D3)
Personnel professionnel	Agent principal de programme	C4	Personnel professionnel C Supérieur (C4, C5)
Personnel assistant technique	Responsable des langues, Chargé de programme	C2	Personnel assistant technique C Inférieur (C1, C2, C3)
Personnel assistant technique	Comptable, Assistant exécutif, Interprète	C2	Personnel assistant technique C Inférieur (C1, C2, C3)
Personnel assistant technique	Comptable adjoint, Assistant personnel, Responsable TIC	C1	Personnel assistant technique C Inférieur (C1, C2, C3)
Personnel assistant technique	Secrétaire principal	B5	Personnel assistant technique B Supérieur (B4, B5)
Personnel assistant technique	Secrétaire	B4	Personnel assistant technique B Supérieur (B4, B5)
Personnel de soutien	Réceptionniste	B3	Personnel assistant technique B Inférieur et A (A1, A2, A3, B1, B2, B3)
Personnel de soutien	Chauffeur	B3	Personnel assistant personnel B Inférieur et A (A1, A2, A3, B1, B2, B3)
Personnel de soutien	Conducteur	B2	Personnel assistant technique B Inférieur et A (A1, A2, A3, B1, B2, B3)
Personnel de soutien	Aide de bureau	B2	Personnel assistant technique B Inférieur et A (A1, A2, A3, B1, B2, B3)
Personnel de soutien	Travailleur domestique, Jardinier	A3	Personnel assistant technique B Inférieur et A (A1, A2, A3, B1, B2, B3)

14.18 Recommandation 15 : conserver la structure des indemnités suivantes, ainsi que les pratiques actuelles, telles qu'elles existent actuellement :

- Allocation de services publics
- Indemnité de divertissement
- Gratification
- Voiture de société (SG')
- Logement pour le SG, allocation de logement pour personnel supérieur
- Indemnité de transport
- Couverture de l'aide médicale
- Allocation de téléphone portable (bien que l'allocation du SG doive être illimitée, comme c'est le cas pour les responsables des organisations du group de pairs)

- Téléphone résidentielle du SG (bien que celui-ci doive être illimité, comme c'est le cas pour les responsables des organisations du groupe de pairs).
- Indemnité d'affectation
- Indemnité de données
- Sécurité
- Assurance- vie collective
- Couverture d'invalidité
- Indemnité de réinstallation
- Indemnité d'installation
- Voyage de congé à domicile

- 14.19 Recommandation 16 : supprimer le décalage entre la manière dont les indemnités de voiture et les indemnités de transport sont actuellement traitées en convertissant les indemnités de voiture qui sont actuellement des montants fixes en montants basés sur le pourcentage lors de l'application des nouveaux barèmes de rémunération et en continuant à utiliser ces pourcentages par la suite.
- 14.20 Recommandation 17 : supprimer l'allocation de personnel domestique du SG et employer la personne en tant qu'employé de PF.
- 14.21 Recommandation 18 : employer un jardinier salarié de PF pour entretenir les locaux, y compris l'achat d'outils et la fourniture des produits chimiques nécessaires, ou employer un service de jardinage par le biais d'un processus d'approvisionnement, y compris la fourniture de produits chimiques pour le nettoyage des piscines.
- 14.22 Recommandation 19 : une fois approuvé, mettre immédiatement en œuvre le nouveau régime pour tous les employés (c'est-à-dire ne pas essayer d'exécuter une mise en œuvre progressive, car cela est extrêmement difficile à réaliser avec précision).
- 14.23 Recommandation 20 : s'il n'est pas possible de mettre en œuvre les propositions immédiatement, les repères de salaire de base de l'échelon 1, et donc les échelons basés sur ceux-ci, devraient être mis à jour par les taux d'inflation annuels officiels namubiens des années civiles précédentes dans la période intermédiaire entre l'année de paie 2021-22 et la date de mise en œuvre, afin de garantir que les barèmes sont à jour au moment de la mise en œuvre.

15. EFFET DE LA MISE EN ŒUVRE DES BARÈMES SALARIAUX PROPOSÉS

15.1 Les barèmes proposés commencent à un niveau plus élevé qu'actuellement pour les employés de niveau inférieur, mais augmentent (beaucoup) plus lentement qu'actuellement, en raison des échelons beaucoup plus petits.

15.2 Les barèmes proposés n'ont de sens que s'ils sont actualisés chaque année en fonction de l'inflation ; si ce n'est pas le cas, les augmentations des échelons sont trop faibles. Il convient de noter que la taille des échelons des pairs de PF varie de 1,3% à 21,1% :

- PAP : 2,24% - 13,77% ;
- SADC : 1,30% - 21,1% ;
- SACU : 5,00% - 6,27% (et ceci en plus de l'ajustement des barèmes de rémunération pour l'inflation, donc le pourcentage total par an est, disons 3,7% plus 5% = 8,7% !)

On voit donc que des augmentations annuelles d'échelon de 2 % ne suffisent pas. Si les barèmes proposés ne sont pas actualisés chaque année en fonction de l'inflation, il sera nécessaire d'utiliser des échelons d'au moins 5%. Toutefois, cette approche est un « instrument contondant » et devrait idéalement être évitée.

15.3 Le fait que chaque grade comportera 12 échelons au lieu des 7 actuels signifie qu'il faudra à l'employé jusqu'à 12 ans pour atteindre sa limite salariale au lieu de 7 ans.

16. COMPARAISONS DES PACKAGES

16.1 Les comparaisons des données de l'échelon 6 sont présentées ci-dessous : d'abord les moyennes du groupe de pairs, ensuite les propositions pour PF, puis la structure actuelle de PF.

PATERSON	MOYENNES DE L'ECHELON 6 DU GROUPE DE PAIRS			PF ECHELON 6 PROPOSÉ			ECHELON 6 ACTUEL DE PF		
	BASE	AVANTAGES	TGP	BASE	AVANTAGES	TGP	BASE	AVANTAGES	TGP
E3 (Secrétaire Général)	2 082 720	1 216 415	3 299 135	1 612 260	1 686 875	3 299 135	709 450	1 216 134	1 925 584
E2	1 919 412	1 149 445	3 068 857	1 473 241	1 595 616	3 068 857	658 825	923 648	1 582 473
E1	1 756 104	1 082 475	2 838 578	1 358 102	1 480 476	2 838 578	608 200	754 449	1 362 649
D5	1 303 532	926 418	2 229 950	1 080 808	1 149 142	2 229 950	557 575	585 251	1 142 826
D4 (Directeur)	1 171 536	904 122	2 075 658	1 001 684	1 073 974	2 075 658	506 950	539 339	1 046 289
D3	1 086 691	859 079	1 945 771	965 247	980 524	1 945 771	501 387	531 048	1 032 435
D2	969 088	814 037	1 783 125	879 644	903 481	1 783 125	495 823	522 758	1 018 581
D3 (Directeur de programme)	884 101	761 604	1 645 705	807 318	838 388	1 645 705	490 260	514 467	1 004 727
C5	784 210	720 365	1 504 575	752 850	751 725	1 504 575	430 035	458 913	888 948
C4	703 378	650 576	1 353 955	671 434	682 521	1 353 955	379 410	393 759	773 169
C3	601 891	599 226	1 201 117	588 819	612 298	1 201 117	328 785	328 604	657 389
C2 (Responsable des langues, Comptable, Agent administratif, Responsable TIC)	494 263	450 300	944 563	487 635	456 928	944 563	278 160	263 450	541 610
C1 (PA au SG)	444 905	304 112	749 018	390 715	358 302	749 018	253 150	174 042	427 192
B5 (Comptable adjoint)	392 719	245 713	638 432	341 632	296 800	638 432	166 730	113 463	280 193
B4	318 124	209 415	527 538	276 400	251 138	527 538	148 355	104 455	252 810
B3 (Chauffeur Secrétaire/ Réceptionniste)	252 229	181 761	433 990	221 195	212 794	433 990	129 980	95 446	225 426
B2	197 089	150 110	347 199	170 319	176 881	347 199	110 323	81 612	191 935
B1	164 846	128 832	293 678	138 836	154 843	293 678	90 667	67 777	158 444
A3 (Nettoyeur)	128 561	106 879	235 440	119 486	115 954	235 440	71 010	53 943	124 953
A2	87 255	85 893	173 149	82 844	90 304	173 149			
A1	60 086	69 209	129 295	57 048	72 247	129 295			

16.2 Les chiffres indiqués en rouge reflètent l'objectif de l'exercice, qui est de faire correspondre les packages totaux garantis de PF à la moyenne des packages totaux garantis du groupe de pairs (à l'échelon qui est le plus grand dénominateur commun du groupe de référence, qui est 6 échelons, afin de contrer l'effet des tailles d'échelons variables au sein des membres du groupe de référence et entre eux).

16.3 Les chiffres indiqués en vert indiquent qu'à l'heure actuelle PF ne dispose pas de postes à ces niveaux, mais comme indiqué dans les recommandations, des échelles de rémunération devraient être créées pour tous les grades afin de faciliter la gestion des salaires en cas de création de nouveaux postes ou de reclassement des postes existants.

- 16.4 Étant donné qu'il n'existe pas deux structures de prestations identiques, il a été nécessaire de calculer les salaires de base par grade et d'appliquer la structure de prestations de PF en plus de ceux-ci afin de correspondre aux packages totaux garantis de ses pairs.
- 16.5 On peut constater que les proportions relatives des salaires de base et des avantages totaux varient entre PF et ses pairs, ainsi qu'entre les différents niveaux de PF et les différents niveaux de ses pairs.
- 16.6 Les données de l'échelon 6 ont ensuite été ramenées au niveau de l'échelon 1, en tenant compte de la taille de l'échelon proposée de 2%. Les comparaisons des données de l'échelon 1 sont présentées ci-dessous : tout d'abord les moyennes du groupe de pairs, puis les propositions pour PF, puis la structure actuelle de PF.

PATERSON	MOYENNES DE L'ECHELON 1 DU GROUPE DE PAIRS			ECHELON 1 PROPOSE POUR PF			ECHELON 1 ACTUEL DE PF		
	BASE	AVANTAGES	TGP	BASE	AVANTAGES	TGP	BASE	AVANTAGES	TGP
E3 (Secrétaire Général)	1 724 467	1 136 657	2 861 124	1 460 274	1 595 683	3 055 957	612 750	1 148 444	1 761 194
E2	1 581 016	1 076 695	2 657 710	1 334 360	1 456 734	2 791 094	574 925	852 157	1 427 082
E1	1 437 564	1 016 732	2 454 296	1 230 075	1 352 449	2 582 524	537 100	690 212	1 227 312
D5	1 110 542	863 650	1 974 192	978 921	1 052 349	2 031 270	499 275	528 267	1 027 542
D4 (Directeur)	1 000 832	844 329	1 845 162	907 256	984 268	1 891 524	461 450	500 664	962 114
D3	926 737	802 893	1 729 630	874 254	898 630	1 772 884	460 310	496 133	956 443
D2	827 294	761 457	1 588 752	796 721	828 850	1 625 571	459 170	491 603	950 773
D3 (Directeur de programme)	761 217	714 171	1 475 388	731 213	769 893	1 501 105	458 030	487 072	945 102
C5	677 284	675 863	1 353 147	681 880	691 400	1 373 279	322 265	492 311	814 576
C4	607 687	611 195	1 218 882	608 139	628 719	1 236 858	284 440	399 610	684 050
C3	518 247	564 253	1 082 500	533 312	565 117	1 098 428	246 615	306 910	553 525
C2 (Responsable des langues, Comptable, Agent administrative, Responsable TIC)	419 710	416 857	836 567	441 666	442 451	884 117	208 790	214 209	422 999
C1 (PA au SG)	359 117	261 113	620 230	353 883	332 520	686 403	166 730	117 869	284 599
B5 (Comptable adjoint)	316 664	208 921	525 585	309 427	274 256	583 683	166 730	113 463	280 193
B4	240 256	174 571	414 827	250 344	232 899	483 243	133 380	94 721	228 101
B3 (Chauffeur Secrétaire/ Réceptionniste)	186 707	151 623	338 329	200 343	198 498	398 841	100 030	75 979	176 009
B2	143 366	125 591	268 957	154 263	165 642	319 904	80 373	62 144	142 517
B1	117 808	108 235	226 043	125 748	145 681	271 429	60 717	48 310	109 026
A3 (Nettoyeur)	89 559	90 197	179 755	108 222	108 069	216 291	41 060	34 475	75 535
A2	55 674	71 155	126 829	75 034	84 838	159 872			
A1	39 653	61 491	101 144	51 670	68 483	120 152			

- 16.7 Les packages totaux garantis proposés à l'échelon 1 sont légèrement plus élevés (en moyenne 8%) que ceux du groupe de pairs, mais il ne faut pas oublier que :
- Il y a un septième échelon dans la SADC au-dessus du niveau de l'échelon 6 ;
 - Il y a huit autres échelons au-dessus de l'échelon 6 dans la SACU ;
 - Les échelons proposés pour PF sont conservateurs, à 2%, de sorte que les augmentations salariales d'une année sur l'autre sont limitées ;

- Les échelons actuels de PF se situent entre 1,66% et 14,6% (moyenne de 6,1%).
- Les tailles d'échelon des organisations du groupe de pairs sont en moyenne significativement plus élevées que la taille d'échelon proposée par PF de 2% :
 - PAP : entre 2,24% et 13,77% (moyenne 4,8%) ;
 - SADC : entre 1,30% et 21,1% (moyenne 6,3%) ;
 - SACU : entre 5,00% et 6,27% (moyenne 6,2%).

ANNEXE 1 : UN APERÇU DES PERCENTILES ET DES RATIOS DE COMPARAISON

Les percentiles :

Les percentiles sont une technique utile pour montrer des informations de référence sur le marché ou la position d'un individu ou d'un groupe d'employés particulier par rapport au marché.

Les percentiles sont similaires aux pourcentages, mais les intervalles entre un percentile et le suivant ne sont pas nécessairement égaux.

Imaginez une rangée de 100 personnes qui font toutes le même travail, alignées du plus bas salaire au plus haut salaire. La personne la moins bien payée se situerait au 1er percentile du marché et la mieux payée au 100e percentile.

Le 25e percentile est le montant versé à la 25e personne du classement de 1 à 100 (24 personnes sur 100 du marché sont payées moins que ce chiffre et 75 sur 100 sont payées plus). Une logique similaire s'applique aux autres percentiles de référence.

Quartiles

Les quartiles sont également utilisés dans le contexte de l'analyse comparative du marché.

Le premier quartile, normalement appelé quartile inférieur, correspond au 25e percentile ;

Le deuxième quartile n'est presque jamais désigné comme tel mais plutôt comme la médiane ou le 50e percentile ;

Le troisième quartile, normalement appelé quartile supérieur, est le 75e percentile.

Ratios de comparaison :

En termes de rémunération, il est utile de se référer aux ratios de comparaison, également appelés ratios comparatifs, ratios compa et ratios rem (rémunération).

Un ratio de comparaison de 100 indique que l'entreprise se situe à 100% par rapport à une référence particulière.

Un ratio de comparaison de 80 indique que l'entreprise se situe au niveau de 80 % de la référence particulière, c'est-à-dire 20 % en dessous.

Un ratio de comparaison de 120 indique que l'entreprise se situe au niveau de 120% de la référence particulier, c'est-à-dire 20% au-dessus.

La pratique générale consiste à accepter des ratios de comparaison compris entre 80 et 120 comme la fourchette acceptable de variation des rémunérations, tandis que les chiffres inférieurs à 80 et supérieurs à 120 sont considérés comme des zones problématiques nécessitant une attention particulière.

ANNEXE 2 : UN APERÇU DU SYSTÈME DE CLASSEMENT PATERSON

Le tableau suivant donne un bref aperçu des bandes Paterson (le niveau le plus large de la classification des emplois) :

Bande de Paterson	Description	Activités typiques	Emplois typiques
A	Emplois peu qualifiés	Décisions limitées, spécifiques	Nettoyeur, préparateur de thé, commis au classement (classement de base) (stage à temps plein de quelques heures à quelques jours)
B	Emplois semi-qualifiés	Décisions de nature générale	Chauffeur, Secrétaire, Greffier, Greffier principal, opérateurs de centre d'appels, personnel de soutien à la clientèle. (période de formation à temps plein de quelques semaines à quelques mois)
C	Emplois qualifiés et spécialisés ; Gestion junior	Travailler dans le respect des normes fixées	Artisan, Technologue, Enseignant, Analyste-programmeur, Cadre junior (formation à temps plein d'un an à plusieurs années)
D	Gestion intermédiaire & emplois de spécialiste senior	Interpréter le programme, utiliser les ressources pour réaliser le planning.	Responsables de département, Chefs de projet, Médecins-conseils d'entreprise, Responsables de fonction.
E	Haute gestion	Planification à long terme dans les grandes fonctions	Chefs de groupe, directeurs généraux.
F	Haute direction	Orientation stratégique et création de politiques	PDG et directeurs du conseil d'administration.

Chaque bande (à l'exception de la bande A) est divisée en deux grades : un grade supérieur et un grade inférieur. En général, les emplois d'un grade inférieur (par exemple, C inférieur) sont supervisés/gérés par des emplois qui sont au moins dans un grade supérieur (par exemple, C supérieur).

Les grades inférieurs sont divisés en trois (par exemple B1, B2 et B3), tandis que les grades supérieurs sont divisés en deux (par exemple B4 et B5).

La bande A comporte 3 **sous-grades** (A1 à A3) tandis que les autres grades comportent tous 5 sous-grades chacun (B1 à B5, C1 à C5, etc.).

La raison pour laquelle la bande A n'a pas de grade « supérieur », et donc 5 sous-grades au total, est qu'il n'y a pas de niveau de supervision dans la bande A : par définition, les emplois de supervision ne peuvent pas être classés comme peu qualifiés.