

Rémunération

Définition

Sera considéré, dans ce chapitre, comme faisant partie de la rémunération tout ce qui relève du salaire, de diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs et indirects mais aussi d'avantages matériels divers (logement de fonction, voiture...). Nous aborderons brièvement l'indemnisation des volontaires qui, si elle ne constitue pas une rémunération au sens juridique du terme, fait partie de la relation contribution-rétribution qui lie les volontaires aux ONG qui les embauchent.

Même si la rémunération est une part importante de la rétribution reçue par les acteurs en contrepartie de leur contribution, elle n'en constitue qu'une partie. Ce constat est particulièrement vrai pour les volontaires et salariés de terrain : ces derniers retirent de leur travail beaucoup plus qu'une indemnité ou un salaire. Le sens donné au travail, qui peut parfois donner du sens à une vie, une large autonomie, la possibilité d'avoir voix au chapitre dans des organisations participatives, etc. tous ces éléments ont une réelle valeur qui compensent (parfois largement) une rémunération ou indemnisation en dessous des standards du marché de l'emploi.

Quelques principes pour construire et gérer son système de rémunération

Il est proposé de retenir les principes suivants pour construire et gérer son système de rémunération :

- Une équité doit exister entre les pratiques de rémunération des différentes catégories de salariés de l'organisation.

Il est important qu'une cohérence existe entre les pratiques de rémunération du siège et du terrain mais également entre les pratiques de rémunération mises en œuvre au sein d'un même pays (quand l'ONG met en œuvre plusieurs programmes sur différents sites au sein d'un même pays).

- Les salaires des salariés nationaux doivent respecter l'écosystème des salaires locaux (ne pas sous-payer, ne pas surpayer).

De fait, des salaires très élevés, par rapport au marché local des salaires, peuvent générer une flambée des prix avec des conséquences désastreuses pour les plus pauvres qui s'appau-

vrissent encore plus. La difficulté pour appliquer ce principe réside dans le fait qu'il s'oppose au principe d'égalité (à travail égal = salaire égal) puisque sur une même mission, si le présent principe est appliqué, l'expatrié et le salarié national occupant un poste identique ne percevront pas la même rémunération. Cet exemple souligne l'inévitable arbitrage à opérer, dans des cas concrets, entre les différentes valeurs/principes de l'ONG.

A l'inverse, des salaires trop bas (certains contextes le permettent) ne permettront pas à la personne de vivre dignement.

Ces deux écueils sont donc à éviter.

- La « course aux salaires » est vaine...

Les ONG n'arriveront jamais à concurrencer les agences ONUiennes ! De plus, cette inflation salariale a un impact négatif sur l'efficacité des ONG et peut être très mal vécue par les bailleurs et les donateurs privés (cf. principe suivant).

En tout état de cause et s'il est question de se positionner par rapport aux autres, il est important d'avoir une vision globale de la relation contribution-rétribution proposée par son organisation (au-delà du strict salaire) : dans certains cas et à titre d'exemple, des opportunités de formation offertes aux salariés peuvent compenser des niveaux de salaire peu élevés.

- La rémunération est un sujet sensible pour les bailleurs et les donateurs privés.

Ces derniers sont, en particulier, très attachés à l'idée du bénévole. Cette sensibilité est prendre en compte lors de la détermination des niveaux de salaire au sein de l'organisation. Il s'agit donc de naviguer entre deux écueils :

- des salaires « trop » élevés choqueront les donateurs et/ou les bailleurs avec un impact négatif sur l'image de l'organisation ;
- des salaires « trop » bas ne permettront pas d'attirer et/ou de fidéliser les compétences nécessaires à la réalisation de programmes de qualité.

Le processus de rémunération : vue synthétique et activités clés

Les activités clés sont en gras sur fond rouge

Les activités clés sont les activités :

- incontournables,
- dont les dysfonctionnements ont un impact grave sur la qualité globale du processus.



Optimiser la qualité de son système de rémunération : questions clés

Nous retrouverons chacune des étapes du processus Rémunération dans le tableau nommé « Optimiser la qualité de son système de rémunération : questions clés ». Avant de découvrir ce tableau, nous vous proposons de parcourir son mode d'emploi précis.

Mode d'emploi

Que vous ayez déjà mis en place un système de rémunération ou que vous projetiez de le faire, nous vous invitons à vous poser les questions clés formulées dans le tableau pages suivantes.

Chaque question clé est reliée :

- à une activité,
- aux risques/dysfonctionnements associés à cette activité.

Se poser ces questions et y donner des réponses argumentées, c'est se donner le maximum de chances :

- de prévenir les risques de dysfonctionnements de votre système de rémunération ;
- d'être conscient des risques encourus si vous n'êtes pas en mesure de prendre les actions préventives nécessaires (qui demandent parfois des ressources momentanément indisponibles).

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses (de qualité !) aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité de votre système de rémunération.

Etre capable de formuler des réponses précises et argumentées à l'ensemble de ces questions est également un bon moyen de rendre compte de ses pratiques.

Nota : les activités présentées dans le tableau pages suivantes sont détaillées dans le paragraphe : « Le processus de rémunération : précisions et conseils ».

Optimiser la qualité de son système de rémunération : critères de qualité

En prévenant les dysfonctionnements et risques présentés dans le tableau pages suivantes, vous contribuerez à l'atteinte d'objectifs qualité plus globaux.

Parmi les 12 critères de qualité définis par le groupe URD dans le cadre du COMPAS Qualité (chapitre 4), les 9 critères suivants sont impactés par la qualité du processus Rémunération :

- Le projet atténue les impacts négatifs potentiels pour les populations et leur environnement.
- L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
- L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
- Les ressources sont mobilisées de façon optimale (efficacité).
- Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
- Le projet respecte la dignité des personnes.
- Le projet s'articule de façon optimale dans son environnement.
- Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
- L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (apprentissage).

Optimiser la qualité de son système de rémunération : questions clés

Les activités clés sont sur fond rouge

1. Phase de conception

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
1.1 Identifier et définir le rôle des acteurs impliqués dans le processus	<p>1. Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ?</p> <p>2. En particulier, les interlocuteurs impliqués dans l'attribution des Augmentations Individuelles (AI) sont-ils clairement identifiés par les salariés ?</p>	<p>Les rôles ne sont pas clairement définis : des responsabilités ne sont pas assumées, des décisions ne sont pas prises</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de dérapage de la masse salariale - Risque de démotivation/frustration/turnover des salariés si pas d'interlocuteurs clairs pour les AI ou si pas d'AI parce que personne ne prend la décision - Des conflits surgissent entre des personnes considérant que telle décision ou telle responsabilité est de leur ressort => perte de temps
1.2 Définir des principes directeurs, une politique de rémunération et les moyens d'actions associés	<p>3. Avez-vous défini une politique de rémunération ?</p>	<p>Il n'y a pas de politique de rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de visibilité pour les salariés quant à leur marge de progression - L'organisation n'utilise pas le levier de la rémunération comme moyen d'action pour atteindre ses objectifs

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	4. Votre politique de rémunération est-elle réaliste ? Avez-vous les moyens de votre politique ?	<p>La politique de rémunération est construite sans tenir compte des pré-requis (pas de budget, RH cibles très rares, etc.) : elle est irréaliste</p> <ul style="list-style-type: none"> - perte de temps à construire un système inopérant
	5. Votre politique de rémunération est-elle en phase avec la culture/les valeurs de l'organisation/du pays d'intervention ?	<p>La politique de rémunération n'est pas en phase avec les valeurs, la culture de l'organisation et/ou l'environnement culturel du pays</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incohérence par rapport à l'objet social, aux valeurs de l'organisation - Perte de temps à construire un système inopérant - Rejet du système/démotivation
	6. Si seul le poste est rémunéré : avez-vous pris en considération les risques de démotivation des salariés les plus expérimentés ?	<p>Seul le poste est rémunéré</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'expérience n'est pas rémunérée (le débutant et le professionnel expérimenté sont payés pareil) de même que le bon travail : risque de démotivation des salariés les plus expérimentés - Ce n'est pas un système équitable et efficace s'il existe des différences d'implication flagrante entre les salariés
	7. Si les augmentations sont liées à l'ancienneté : avez-vous pris en considération le risque financier à long terme et la possible démotivation des salariés les plus impliqués ? De plus, avez-vous prévu des plafonds ?	<p>Les augmentations sont liées à l'ancienneté</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont-elles réellement efficace pour fidéliser les salariés les plus compétents ? - Attention : c'est un engagement à long terme qui peut s'avérer très coûteux pour l'organisation (si les salariés restent toute leur vie dans l'organisation)
	8. En cas d'augmentations individuelles : avez-vous, au préalable, mis en place et formé à l'évaluation des managers de proximité ?	<p>Il est décidé d'accorder des augmentations individuelles mais l'organisation n'a pas mis en place un management de proximité formé à l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité d'individualiser les rémunérations
1.3 Etudier le marché des salaires	9. Confrontez-vous régulièrement (et en fonction de l'évolution du contexte) vos grilles de salaires (France et étranger) avec celles des autres ONG ?	<p>Les grilles de salaires ne sont pas régulièrement confrontées à celles des autres ONG (en particulier concernant les métiers « classiques » : comptable, informaticien, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certains salariés quittent l'organisation - L'organisation est condamnée à réagir : elle ne peut agir préventivement

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	<p>10. Pour les salariés nationaux : l'étude du marché des salaires est-elle systématiquement réalisée en amont du lancement du programme ? (dans le cadre de la mission exploratoire)</p> <p>11. L'étude de marché des salaires locaux est-elle réalisée dans les règles de l'art ? (nombre de références suffisant, données actualisées, prise en compte du taux d'inflation, etc.)</p>	<p>L'étude du marché des salaires locaux n'est pas réalisée en amont du lancement du programme / L'étude n'est pas réalisée selon une méthodologie rigoureuse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les niveaux de salaire envisagés ne sont pas adaptés au contexte : difficulté ou impossibilité de recruter les compétences dont le programme a besoin - Il faut trouver, en cours de programme, du budget pour financer la nécessaire évolution de la masse salariale (inflation) => coût en temps/homme - Si le budget ne suit pas : les personnes les plus compétentes quittent l'organisation => impact sur le programme
1.4 Choisir une méthode de classification des emplois et réaliser la classification	<p>12. Votre système de classification des emplois est-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - compris par les salariés - facile à gérer et à maintenir ? 	<p>La méthode est trop complexe et aboutit à la construction d'une « usine à gaz »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur de gestion - Temps/homme considérable pour la créer - Difficultés pour la mettre en œuvre et en assurer la maintenance - La classification est incompréhensible pour les salariés
	<p>13. Adaptez-vous votre système de classification des emplois à la culture locale ?</p>	<p>La méthode retenue aboutit à la construction d'une grille en contradiction avec la culture locale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rejet, conflit
1.5 Définir le budget rémunération	<p>14. Avez-vous les moyens d'acquérir les compétences nécessaires à la réussite de vos programmes ?</p>	<p>Le budget rémunération est en inadéquation avec la politique de rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation n'a pas les moyens d'acquérir les compétences nécessaires à la réussite de ses programmes
	<p>15. Dégagez-vous systématiquement des ressources pour augmenter les salaires ?</p>	<p>Le budget ne prévoit pas d'augmentations de salaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation n'offre pas de perspectives à son personnel : risque de démotivation.
	<p>16. Intégrez-vous systématiquement dans les budgets de vos programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les primes légales et usuelles - les indemnités de licenciement de vos salariés nationaux ? 	<p>Ne pas prévoir d'indemnités de licenciement du personnel national dans les budgets des programmes, les primes légales, d'enveloppe de secours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le dérapage budgétaire est au rendez-vous...
	<p>17. Prévoyez-vous systématiquement une enveloppe budgétaire de secours ?</p>	
1.6 Préparer la communication sur la politique de rémunération	<p>18. Le plan de communication s'adresse-t-il à tous les acteurs concernés (y compris les acteurs de terrain) ?</p>	<p>Les acteurs de terrain sont oubliés dans les circuits de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'activation du levier de motivation salarial pour ces acteurs

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	19. Avez-vous veillé à ce que votre message ne contienne aucune ambiguïté ?	<p>Les messages ne sont pas formulés clairement, de façon très compréhensible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité que s’instaure un sentiment de méfiance vis-à-vis de la Direction - Le levier de motivation ne fonctionne pas : les gens ne comprennent pas

2. Phase d’organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.1 Construire la grille des salaires	20. Que ce soit au siège ou sur le terrain, les acteurs utilisent-ils systématiquement une grille des salaires pour fixer et faire évoluer les salaires ?	<p>Il n’y a pas de grille de salaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incohérences à l’embauche - Risque d’iniquité si à poste égal, les salaires d’embauche sont différents - C’est un espace possible pour que la loi du plus fort s’applique (parmi les salariés ou les chefs) => risque d’iniquité - Perte de temps : sans grille, les administrateurs terrain passent un temps fou à répondre aux demandes d’explications concernant les différences de salaires entre les uns et les autres (salariés nationaux)
	21. Vos pratiques de rémunération de votre personnel national respectent-elles l’écosystème économique local ?	<p>Pour le personnel national : Fixer les salaires trop haut</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peut contribuer à faire flamber l’économie locale et à appauvrir les plus pauvres
	22. Les salaires de vos salariés nationaux (en particulier les premiers niveaux de salaire), leur permettent-ils de vivre dignement ?	<p>Pour le personnel national : Fixer les salaires trop bas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démotivation, recherche d’un deuxième emploi, pratique condamnable moralement
2.2 Définir les différents éléments de la rémunération par catégorie de salariés	23. Avez-vous évalué et budgété les coûts de gestion liés à la diversification des éléments de rémunération ?	<p>Les coûts de gestion liés à la diversification des éléments de rémunération sont sous-évalués</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque que le système se grippe par manque de personnel - Risque de dérapage financier
	24. Avez-vous réfléchi aux incidences financières à long terme d’un contrat de prévoyance avantageux pour les salariés ?	<p>Les incidences financières à long terme de la prévoyance ne sont pas prises en compte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque financier pour l’organisation (si les salariés restent toute leur vie dans l’organisation)
	25. Tenez-vous compte du contexte local pour constituer la rémunération de vos salariés nationaux ? (primes, avantages en nature, etc.)	<p>Il n’a pas été prévu de primes/d’avantages en nature spécifiques pour les salariés nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démotivation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	26. Complétez-vous la couverture médicale de vos salariés nationaux de telle sorte qu'ils aient tous accès à un panier minimal de soins ?	L'organisation n'a pas prévu de couverture médicale complémentaire pour son personnel national - Les cotisations légales ne permettent pas aux salariés d'accéder au panier de soins minimal
2.3 Augmentations individuelles (AI), augmentations générales (AG) : définition de procédures	27. Une procédure a-t-elle été définie pour attribuer des AI ou des Augmentations Générales (AG) ?	Il n'y a pas de procédure pour attribuer des AI ou des AG - Prise de décision arbitraire - Pas de transparence - Pas de possibilité donnée aux salariés d'anticiper les réactions de l'organisation à leur égard : perte de confiance dans l'organisation
	28. Les critères retenus pour décider de l'attribution d'une AI ou d'une AG sont-ils : - clairs et compréhensibles par les salariés ? - en phase avec la culture de l'organisation/du pays d'intervention ?	Les critères sont flous - Prise de décision arbitraire Les critères retenus ne sont pas cohérents avec les valeurs et/ou la culture de l'organisation/du pays d'intervention - Rejet/conflits
2.4 Construire les outils de communication sur la politique de rémunération	29. Avez-vous veillé à ce que votre message soit le plus clair possible en évitant au maximum toute marge d'interprétation ?	Le message n'est pas clair et laisse des marges d'interprétation - Les salariés peuvent avoir le sentiment qu'on leur cache quelque chose (la communication est contre-productive !) - Les salariés projettent leurs attentes dans les marges d'interprétation => risque de déception/de démotivation
2.5 Définir les modalités de pilotage et d'évaluation du système	30. Des points financiers réguliers ont-ils été prévus dans les modalités de pilotage ?	Les modalités de pilotage ne prévoient pas de points financiers réguliers - Pas de recadrage en temps réel possible en cas de dérapage
	31. A-t-il été prévu de contrôler l'application de l'ensemble des procédures liées au processus de rémunération ?	Les modalités de pilotage focalisent sur l'aspect financier du pilotage au détriment du contrôle de l'application des autres procédures (étude préalable pour la fixation des salaires nationaux, utilisation effective d'une grille des salaires sur les missions, etc.) - Ce qui n'est pas contrôlé n'a pas de valeur ! Les procédures risquent de ne pas être appliquées

3. Phase de mise en œuvre

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
3.1 Communiquer sur la politique de rémunération	32. Avant de communiquer, vous êtes-vous assuré d'avoir les moyens de mettre en œuvre ce que vous annoncez ?	Communiquer sur sa politique sans avoir les moyens de la mettre en œuvre - Risque de grève
3.2 Fixer les salaires	33. Pouvez-vous justifier de façon rationnelle (si c'est le cas) le fait d'avoir fixé certains salaires hors de la grille des salaires ?	Certains salaires sont fixés hors grille sans que cela soit justifiable rationnellement (un argument rationnel : les compétences sont rares et/ou cotées sur le marché) - Les salariés ont un sentiment d'iniquité
3.3 Mise en place des autres éléments de rémunération	34. Avez-vous mis en place des règles précises pour la gestion des avances et des prêts accordés aux salariés nationaux ?	Aucune règle précise n'a été mise en place pour gérer les avances et les prêts accordés aux salariés nationaux - Lourdeur de gestion (liée à la gestion au cas par cas) - Certains prêts ne sont pas remboursés (surendettement, départ sans remboursement, etc.)
3.4 Attribution d'augmentations individuelles et générales	35. Utilisez-vous effectivement les critères qui ont été définis et communiqués aux salariés pour attribuer des AI et des AG ?	Ne pas utiliser les critères prévus (et qui ont été communiqués aux salariés) pour attribuer les AI et/ou les AG - Sentiment d'iniquité et d'arbitraire chez les salariés - Impact négatif sur le climat social : risque de grève - Risque de dérapage de la masse salariale
3.5 Gestion comptable et administrative des rémunérations	36. Vos salariés sont-ils toujours payés à la date prévue ?	Les salariés ne sont pas payés dans les délais prévus/à la date prévue - Impact négatif sur le climat social
	37. Comment vous assurez-vous que les éléments variables des bulletins de payes de vos salariés sont fiables ?	Les bulletins de paye contiennent des erreurs (les éléments variables ne sont pas fiables) - Perte de temps pour corriger les erreurs
	38. Y a-t-il une date limite pour la communication des éléments variables au responsable de la paye ?	
3.6 Gestion des demandes d'information, des contestations	39. La hiérarchie (responsables opérationnels) sont-ils formés pour gérer ces demandes ?	Toutes les demandes convergent vers le service RH - Le service RH se transforme en « bureau des plaintes » => perte d'efficacité et d'efficience

4. Phase de contrôle

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
4.1 Pilotage du système de rémunération	40. Une personne suit-elle et est-elle garante du respect du plan d'embauches et du plan d'AI ?	<p>Il n'a pas été désigné une personne garante du respect du plan de recrutement et du plan d'augmentations individuelles (AI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des embauches imprévues sont réalisées => dérapage de la masse salariale - Des AI imprévues sont accordées => dérapage de la masse salariale
	41. Contrôlez-vous régulièrement l'évolution de votre masse salariale (points mensuels/trimestriels) ?	<p>L'évolution de la masse salariale n'est pas régulièrement contrôlée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de dérapage de la masse salariale
	42. Contrôlez-vous l'application de l'ensemble des procédures liées au processus de rémunération ?	<p>Se focaliser sur les indicateurs financiers au détriment de la vérification de l'application de procédures préventives (une étude du marché local des salaires est-elle systématiquement réalisée en amont du bouclage du budget du programme ? Chaque mission a-t-elle une grille de salaires ? etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce qui n'est pas contrôlé n'a pas de valeur ! Les procédures risquent de ne pas être appliquées
4.2 Evaluation du système de rémunération	43. La collecte de données prévue est-elle effectivement réalisée ?	<p>La collecte et l'analyse des données n'est pas réalisée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité de savoir si le système de rémunération est efficace - Pas d'apprentissage et d'optimisation possibles
	44. Les données sont-elles effectivement analysées ?	
	45. Est-il tenu compte de ces analyses pour optimiser le système ?	<p>Il n'est pas tenu compte des résultats de l'évaluation du système pour l'optimiser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'apprentissage
	46. Les objectifs de votre politique de rémunération sont-ils atteints ?	

Le processus Rémunération : précisions et conseils

Vous trouverez dans les pages suivantes des conseils et des détails sur chaque étape du processus de Rémunération. Pour visualiser l'ensemble du processus, voir tableau p. 126.

Les activités clés sont en rouge

Phase de conception

Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles

Acteurs	
	<ul style="list-style-type: none"> • Qui est impliqué dans la conception et la mise en œuvre de la politique de rémunération ? • Qui définit les principes directeurs et construit la politique de rémunération ? • Qui communique sur les principes et la politique de rémunération ? • Qui construit la grille des salaires ? • Qui propose une augmentation individuelle (initiative laissée au salarié, démarche proactive du supérieur hiérarchique ?) • Qui décide d'accorder l'augmentation individuelle ? Qui fixe son montant ? (une personne, un collègue de personnes ?) • Qui décide de proposer et d'accorder une augmentation générale ? Qui fixe son montant ? Qui décide de sa répartition entre les salariés ? (une personne, un collègue de personnes ?) • Qui pilote le budget rémunération ? • Qui s'occupe, au quotidien, de la gestion des rémunérations ?

A noter : concernant la participation des salariés au processus, et au-delà des obligations légales, l'intervention des représentants du personnel est souvent opportune pour :

- signaler des inégalités,
- soumettre des omissions au responsable RH (exemple : les oubliés récurrents des augmentations individuelles si la politique de rémunération en prévoit).

Définir des principes directeurs, une politique salariale et des moyens d'actions associés

Définir des principes directeurs : (cf. paragraphe « Quelques principes »)

A partir :

- de la charte de l'organisation,
- des contextes d'intervention,
- de l'expérience des acteurs.

A titre d'exemples :

- Primauté à la performance collective (pas d'augmentation individuelle).
- Un credo : on ne gagne pas des « mille et des cents » dans l'humanitaire (pour justifier des niveaux de salaire moins élevés que ce qui est pratiqué dans le secteur privé).
- Cohérence des pratiques de rémunération entre le siège et le terrain.

Définir une politique de rémunération en s'appuyant sur un premier niveau de questionnement

<p>Finalités</p>	<p>Comment le système de rémunération peut-il concourir à l'atteinte des objectifs de la politique RH ?</p> <p><i>Les finalités de politique RH possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquérir et fidéliser les meilleures compétences • Fidéliser les salariés (tout court) • Développer certains types de compétences (par exemple : les compétences managériales)
<p>Moyens d'actions</p>	<p>Quels moyens d'actions utiliser pour atteindre les objectifs de la politique de rémunération ?</p> <p><i>Question inaugurale :</i> quelle est la marge de manœuvre financière ?</p> <p><i>Les moyens d'action possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la grille de salaires : <ul style="list-style-type: none"> - peut valoriser certains postes/certaines fonctions - positionne l'organisation sur le marché des salaires (cf. Etude du marché des salaires) - à voir : les contraintes/avantages des grilles bailleurs • des augmentations et/ou primes individuelles : <ul style="list-style-type: none"> - pour quelles catégories de salariés ? - par catégorie de salariés : quels critères utiliser ? (les performances, les compétences, l'ancienneté, etc.) - des augmentations/primes récurrentes ou ponctuelles ? - à quel moment ? (entretien d'appréciation, à la demande du supérieur hiérarchique, à la demande du salarié) • des augmentations et/ou primes générales : <ul style="list-style-type: none"> - quelle fréquence ? - une augmentation/prime générale récurrente ou ponctuelle ? - quels critères utiliser ? (l'inflation, les résultats collectifs, etc.) • une diversification des éléments de la rémunération (prévoyance, mutuelle, avantages en nature, approche rétribution globale : ex : la formation très appréciée des expatriés) <p><i>Attention :</i> dans un souci d'efficacité, les moyens d'actions doivent de préférence être en phase avec la culture de l'organisation. Dans le cas contraire, la politique de rémunération définie participera d'un projet de changement (mieux vaut en être conscient !)</p>

Freins à l'élaboration d'une politique de rémunération :

1. Un manque de visibilité de l'activité de l'organisation et de son budget à court/moyen terme constitue un frein à l'élaboration d'une politique de rémunération (qui doit s'inscrire un minimum dans le temps).
2. L'élaboration d'une politique de rémunération sophistiquée passe par une individualisation des rémunérations qui implique elle-même un management de proximité formé au management et à l'évaluation. Si cette dernière condition n'est pas réunie, la politique de rémunération en restera à des mesures collectives.

Etudier le marché des salaires

Les salaires pratiqués de façon générale dans le pays cible (France et étranger) et par les autres ONG, constituent un des éléments alimentant la réflexion visant à déterminer les niveaux de salaire (principe de compétitivité externe). L'objectif est de définir un positionnement propre de l'association par rapport aux structures de son secteur (en répondant à la question très simple : « Pour un poste donné, est-ce que nous payons plus, moins ou pareil que les structures du même secteur et dans tous les cas, comment justifie-t-on ce positionnement ? »).

Pour les salariés France, le marché global des salaires en France est une référence pertinente (avec éventuellement une moins-value justifiable auprès du salarié par l'objet social de l'ONG) mais il demeure important de comparer régulièrement ses pratiques avec celles des autres ONG.

Pour le personnel national, il est fondamental que l'étude des salaires locaux soit réalisée en amont du bouclage du budget de la mission. Le cas inverse est souvent trop fréquent. Le Chef de mission se retrouve alors avec un budget Rémunération du personnel national inadapté, ce qui peut lourdement entraver le recrutement ou la fidélisation des salariés présentant les compétences requises pour le succès du programme. Cette étude des salaires locaux se base sur le recueil et l'analyse des informations suivantes :

- le panier de la ménagère,
- les salaires locaux,
- les salaires des autres ONG et des autres organisations internationales (type ONU),
- les salaires du secteur privé,
- le taux d'inflation actuelle et prévisionnelle (parfois à deux chiffres dans certains pays),

En transversal : la grille des salaires bailleurs.

Attention : ne pas oublier

- d'identifier toutes les primes légales et usages locaux susceptibles d'influer sur la rémunération du personnel en quantité (fêtes religieuses, primes de funérailles, etc.) et en qualité (rémunération en nature) ;
- d'évaluer le surcoût salarial à prévoir en fonction des contraintes de chaque poste (cf. p. 145)

Choisir une méthode de classification des emplois et réaliser la classification

Au siège :

Il est nécessaire de recourir à une méthode de classification des emplois si le nombre des emplois à classer est important. Le principe d'équité interne est ici en jeu : il s'agit de justifier les différences de rémunération entre les salariés. La classification touche aux valeurs profondes de l'organisation (puisqu'il s'agit bien d'associer une valeur monétaire à chaque emploi/niveau de compétences) : elle doit illustrer un consensus social, faute de quoi la pérennité du système ne sera pas assurée. Les méthodes les plus fréquemment utilisées (séparément ou combinées) sont :

- les méthodes d'évaluation des emplois qui se divisent en 2 méthodes : les méthodes globales et les méthodes analytiques (ou critérielles) ;
- les approches par les compétences personnelles.

Pour en savoir plus sur les méthodes de classification : cf. bibliographie p. 314.

On aboutit généralement à une structure comprenant :

- des catégories d'emplois,
- chaque catégorie se décompose en niveaux,
- chaque niveau regroupe un certain nombre de postes.

Sur le terrain, pour le personnel national :

Il est recommandé d'utiliser une classification standard (cf. Fiche-outil sur le CD-Rom de Synergie Qualité) qui sera adaptée au contexte du programme. A titre d'exemple, cette adaptation pourra porter :

- sur la pyramide des salaires qui sera plus « écrasée » dans une culture privilégiant le collectif (faible écart de salaires entre le bas et le haut de l'échelle des salaires) ;
- sur le niveau de précision de la grille des salaires : un flou relatif peut permettre de réaliser des positionnements individuels (qui stimulent la motivation des acteurs) sans publicité excessive (afin de ne pas mettre ces personnes en difficulté au sein de l'équipe si la notion de mérite individuel n'est pas une valeur de la culture locale).

Dans tous les cas, il est important :

- de faire valider la grille des salaires par des salariés nationaux (hommes et femmes) afin de mesurer son acceptabilité par les acteurs locaux ;
- de faire les ajustements nécessaires et possibles ;
- de faire preuve de pédagogie pour « faire passer » les éléments non négociables (par exemple : une ONG ne peut accepter de suivre la coutume locale qui oblige à payer tel salarié davantage que tel autre uniquement parce qu'il est issu d'une tribu « x »).

Définir le budget rémunération

Deux options possibles :

Option 1 :

- Au niveau du siège : l'enveloppe de la masse salariale pour l'année suivante est imposée, sans négociation, par la Direction générale.
- Au niveau d'un programme : l'enveloppe de la masse salariale est imposée par le siège et/ou le/les bailleurs(s) du programme.

Option 2 :

- Au niveau du siège : le RRH propose à la Direction générale un budget « masse salariale » tenant compte de ses objectifs en terme de politique de rémunération.
- Au niveau d'un programme : l'administrateur propose un budget « masse salariale » au Chef de mission tenant compte des objectifs du programme et de la politique de rémunération de la mission.

Dans les deux cas, il est indispensable de « border » son budget rémunération en prenant en compte les éléments suivants :

- nombre d'embauches prévues et évaluation de l'enveloppe correspondante,
- en fonction des critères définis pour les Augmentations Générales (AG) : définition d'une enveloppe AG,
- en fonction des critères définis pour les Augmentations Individuelles (AI) : définition d'une enveloppe AI,
- les imprévus (enveloppe de secours).

Préparer la communication sur la politique salariale

Communication	<p>« La communication apparaît comme essentielle pour la réussite d'une politique de rémunération » (GRH, Loïc Cadin, cf. bibliographie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel discours tenir ? - Quels canaux de diffusion ?
----------------------	---

On ne saurait souligner l'intérêt d'être transparent et proactif dans la diffusion des informations liées à la rémunération auprès du personnel national. Sinon, un temps important risque d'être consacré à réexpliquer sans cesse les règles, expliquer les différences de traitement entre les uns et les autres, etc.

Mais attention : communiquer sur sa politique de rémunération est un exercice difficile (la rémunération est un sujet très sensible dans les organisations). La transparence, sur ce sujet, présente des avantages et des inconvénients :

Principaux avantages	Principaux inconvénients
<p>Possibilité d'appropriation de la politique de rémunération par les acteurs</p> <p>Les objectifs sont clairs => outil de motivation => efficacité</p> <p>Bras armé du principe d'équité : la règle est édictée, on sort (en principe) de la gestion à la personne</p>	<p>L'organisation perd en flexibilité : elle se lie les mains par rapport à ses salariés, alors que des changements de contexte peuvent rendre très difficile ou non pertinente l'application de la politique de rémunération qui aura été définie</p>

Phase d'organisation

Construire la grille des salaires

Construire une grille des salaires consiste à :

- hiérarchiser les emplois entre eux (méthode de classification),
- attribuer un niveau et, éventuellement, une fourchette de salaire par poste/par fonction.

Prévoir une fourchette de salaires par poste (une valeur inférieure et une valeur supérieure) permet de donner des perspectives d'évolution salariale au salarié qui reste sur le même poste. Les trois éléments suivants doivent être pris en compte lors de détermination des niveaux de salaires par poste :

- a) les résultats de l'étude des marchés des salaires (comment est-ce que je me positionne par rapport aux organisations du même secteur ?) ;
- b) la politique de rémunération (ex : quelles sont les compétences rares qu'il faut particulièrement rémunérer ?) ;
- c) l'enveloppe budgétaire allouée par la Direction générale (quelle marge de manœuvre budgétaire ai-je pour traduire dans les faits les points a et b ?).

De deux choses l'une :

- *option 1* : les salaires ont été fixés en fonction d'une grille salariale préalablement construite,
- *option 2* : les salaires ont été fixés sans grille de salaires, et il est décidé, dans un second temps, de rationaliser la situation en « faisant rentrer » les salaires existants dans une grille salariale rationnelle et cohérente.

Dans ce cas, il est conseillé de procéder de la façon suivante :

- construire une grille des salaires (cf. plus haut) ;
- augmenter certains salariés pour faire correspondre leur salaire à celui indiqué dans la grille (budgéter une augmentation de la masse salariale d'au moins 3 %) ;
- à la marge : bloquer l'évolution de certains salaires pour les « faire rester » dans la grille ;
- être capable de justifier les incohérences (argumenter les salaires « historiques »).

De préférence, une grille de salaire doit :

- être simple et en phase avec la culture de l'organisation (ex : une pyramide plate pour les expatriés correspond bien à un fonctionnement très peu hiérarchisé) et la culture locale ;
- afficher une cohérence siège-terrain (il est important de prendre en compte tous les éléments de rémunération pour établir cette cohérence) ;
- être en cohérence avec les budgets bailleurs et les moyens de l'organisation ;
- comprendre un éventail des salaires ne dépassant pas un rapport de 1 à 6.

Définir les différents éléments de rémunération par catégorie de salariés

Au salaire de base stricto sensu peuvent s'ajouter d'autres éléments de rémunération :

- des primes considérées comme des avantages salariaux,
- des avantages non salariaux qui se décomposent en avantages sociaux et avantages en nature.

Avantages salariaux	Avantages non salariaux
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Salariés France et expatriés</i> : Primes diverses : par exemple ancienneté • <i>Personnel national</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Prime de cherté de vie - Prime d'éloignement - Primes liées aux fêtes religieuses - Primes liées aux décès/naissances - Prime de résultat (rémunération variable) 	<p>Avantages sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Salariés France et expatriés</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Prévoyance - Mutuelle - Retraite complémentaire (au-delà de l'obligation légale) - Plan d'Épargne Entreprise - Frais de scolarité des enfants d'expatriés • <i>Personnel national</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Complémentaire santé - Complémentaire retraite - Avances, prêts - Bourses d'études pour les enfants <p>Avantages en nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Salariés expatriés</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Per diems, logement, personnel de maison - Transport (A/R France et repos terrain) • <i>Personnel national</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Cartes téléphoniques - Thé, sucre, charbon, carburant, etc.

A noter : le fait d'accorder des avances et des prêts constitue un « plus » très apprécié par les salariés nationaux. Nombre de salariés nationaux sont exclus du prêt bancaire : leur accorder

un prêt est donc un acte fort qui rend possible un projet de construction ou d'achat de maison par exemple. Mais attention : définissez, dès le départ, des règles très strictes quant à la gestion de ces avances et de ces prêts (qui y a droit ? combien de fois ? à quel moment les demander ? modalités de remboursement, notamment en cas de départ anticipé du salarié...).

Cas particulier du volontariat

Concernant les volontaires expatriés, les obligations légales sont les suivantes (extrait du décret de 1995 relatif aux volontaires et aux associations de volontariat pour la solidarité internationale). Attention : une nouvelle loi est en cours d'élaboration :

Article 3 : Les associations de volontariat pour la solidarité internationale doivent garantir aux volontaires :

- une formation préalable à leur affectation ;
- une indemnité de subsistance et des avantages en nature susceptibles de leur assurer des conditions d'installation et vie décentes compte tenu des situations locales ;
- la prise en charge des frais de voyage et de rapatriement ;
- une assurance en responsabilité civile ;
- une couverture sociale pour eux-mêmes et leurs ayants droit présents sur le lieu de mission, dans le cadre des dispositions relatives à l'assurance volontaire des Français expatriés, et dans les conditions précisées à l'article 4 ;
- un soutien technique pour leur réinsertion en fin de mission.

Article 4 : La protection sociale visée à l'article 3 est assurée à compter de la date d'effet du contrat et comprend :

- pour les volontaires : la couverture maladie, maternité, invalidité, décès, accident du travail, maladie professionnelle, vieillesse, ainsi qu'une mutuelle complémentaire et une assurance rapatriement sanitaire ;
- pour leurs ayants droit à charge : une couverture prestations en nature maladie, maternité, invalidité, ainsi qu'une mutuelle complémentaire et une assurance rapatriement sanitaire.

Plus précisément, voici comment se décompose classiquement l'indemnisation des volontaires expatriés :

- Indemnités (touchées en France)
- Per diems (en fonction du pays)
- Prime froid (annuelle) pour les pays froids
- Prime famille (si enfant à charge ici ou là-bas)
- Transport (retour au pays au bout d'un an + repos terrain et frais de vie durant le repos terrain)
- Assurance comprenant : prévoyance, assistance rapatriement, maladie/hospitalisation, risque de guerre, responsabilité civile
- Logement, alimentation, hygiène (personnel de maison)

A noter : le remboursement des frais liés aux vaccins et traitements divers.

Augmentations individuelles, augmentations générales : définition de procédures

Les pré-requis des augmentations individuelles consistent en :

1. Un management de proximité formé à l'évaluation (supérieur hiérarchique).
2. La définition de critères objectifs sur la base desquels les AI seront accordées (par exemple : augmentation des responsabilités, de l'autonomie, bonnes performances en management d'équipe, ancienneté réussie). La définition de ces critères constitue une partie de la réponse à la question suivante : « Comment faire pour avoir une augmentation de salaire sans changer de poste ? ». Ce sont donc ces critères qui vont expliciter aux salariés comment progresser au sein de la fourchette de rémunération liée à leur poste (si elle existe...).
3. L'existence effective d'un entretien d'appréciation a minima annuel.

A noter : en cas d'inexistence de grille des salaires, les AI peuvent être utilisées pour harmoniser progressivement les salaires d'un même métier (des différences injustifiées peuvent induire une AI, si le salaire est trop bas ou un refus d'AI si le salaire est trop élevé).

Les augmentations générales peuvent avoir un effet fédérateur mais ici aussi il faut définir des critères clairs : inflation, bonne santé financière, etc. Si c'est possible financièrement, prévoir systématiquement des Augmentations Générales pour prendre en compte l'inflation (en particulier pour le personnel national dans des pays où l'inflation est parfois à deux chiffres).

Construire les outils de communication sur la politique salariale

La grille des salaires est le premier outil de communication de la politique de rémunération. Les trois informations clés à diffuser sont :

- la hiérarchie des emplois au sein de l'organisation,
- l'éventail des salaires au sein de l'organisation (rapport existant entre le salaire le moins élevé et le plus élevé),
- les critères retenus pour accorder des augmentations de salaire.

Définir les modalités de pilotage du système

Le pilotage consiste à s'assurer que ce qui a été décidé en phase de conception est bien mis en œuvre : il consiste donc à contrôler ce qui est fait pour éventuellement procéder à des recadrages.

Pilotage du système : construction d'indicateurs de suivi, procédures, outils.

Les éléments suivants peuvent faire l'objet d'un suivi :

- Masse salariale

Un point mensuel ou trimestriel (la périodicité est à définir en fonction de la taille de la structure) est nécessaire pour comparer le prévisionnel et le réalisé et identifier les dérapages possibles.

- Effectivité de la mise en place de procédures (par exemple pour définir le budget « salaires du personnel national » dans le cadre de la mission exploratoire)
- Effectivité de la mise en place et de l'utilisation d'outils (grille des salaires)
- Effectivité de l'attribution d'augmentations individuelles
- etc.

Evaluation du système au regard des objectifs de la politique de rémunération (fidélisation, etc.) : construction d'indicateurs, procédures, outils.

Attention : l'exercice est très difficile... sauf dans le cas de la rémunération variable (prime au résultat) où il est alors assez aisé d'évaluer si le fait d'attribuer des primes stimule l'augmentation (qualitative ou quantitative) des résultats. Dans les autres cas, il est fort difficile d'isoler l'impact de la rémunération sur les évolutions constatées. Quels que soient les indicateurs retenus, il sont donc à interpréter avec beaucoup de précaution.

Exemples d'indicateurs :

- concernant l'impact du système de rémunération sur la fidélisation du personnel
 - pourcentage du taux de turnover attribué à la rémunération,
 - place de la rémunération dans les revendications du personnel,
 - etc.

Phase de mise en œuvre

Communiquer sur la politique salariale

Attention : avant de communiquer, bien s'assurer qu'on a les moyens de sa politique ! La grille des salaires (outil clé de communication) peut être portée à la connaissance des salariés de diverses façons :

- par voie d'affichage,
- lors de l'entretien d'embauche,
- lors de l'entretien d'appréciation,
- elle peut également être disponible pour consultation auprès d'une personne donnée.

Les représentants du personnel, s'ils ont été associés suffisamment en amont de la démarche et s'ils sont convaincus de la pertinence et de l'équité de la politique de rémunération élaborée, peuvent constituer de très bon relais pour diffuser et expliquer les messages clés de cette politique.

Fixer les salaires

Si la grille de salaires prévoit une fourchette salariale par poste (une valeur inférieure et supérieure), il est nécessaire de définir des critères qui vont permettre de positionner un individu donné dans la grille des salaires. Il est possible d'utiliser les critères suivants :

- diplôme,
- expérience,
- âge,
- compétences,
- niveau d'autonomie.

Pour certaines compétences très rares ou cotées sur le marché des salaires, l'organisation peut être amenée à rémunérer certaines personnes à des niveaux de salaire « hors grille ». Ces pratiques constituent des dérogations à la règle qui doivent rester marginales.

Concernant le personnel national, il sera indispensable de prévoir des surcoûts salariaux dans les cas suivants :

- les compétences requises par le poste sont très rares dans le pays,
- le poste est basé loin du domicile de la personne,
- le poste est basé dans la brousse, loin de tout centre urbain.

Dans l'idéal, la nécessité de ces surcoûts doit être identifiée en phase de conception afin d'en tenir compte dans la construction du budget (cf. p. 137).

Mise en place et gestion des autres éléments de rémunération (hors salaire de base)

La diversification des éléments de rémunération, si elle est un levier de motivation pour les salariés, n'en représente pas moins des coûts de gestion non négligeables pour l'organisation. Gérer les échéanciers de prêts de ses salariés nationaux, gérer l'achat et la distribution de matières premières (thé, charbon, etc.), toutes ces activités représentent du temps de travail qui s'ajoute à celui consacré à la gestion des payes. Il est donc important d'avoir ces contraintes en tête s'il est décidé de mettre en place des éléments de rémunération hors salaire de base.

Attribution d'augmentations générales et individuelles

Dans l'idéal, il est conseillé de limiter à une fois par an le rythme des décisions d'augmentations (individuelles ou générales). Cependant, les décisions d'application des augmentations individuelles peuvent s'étaler dans le temps (tout le monde n'est pas obligé d'être augmenté au même moment).

Classiquement, le supérieur hiérarchique propose une augmentation individuelle pour un salaire donné, le RRH consolide les demandes d'AI et la Direction générale tranche. Des arbitrages sont souvent nécessaires : les demandes d'AI dépassant souvent les ressources disponibles (à savoir l'enveloppe globale d'AI prévue pour une année donnée).

Gestion comptable et administrative des rémunérations

Si, pour une toute petite structure, l'intérêt de sous-traiter la paye est flagrant (d'un point de vue financier) ; à partir d'une certaine taille d'organisation, il est recommandé d'étudier les avantages et les inconvénients de la gestion internalisée des payes : l'intérêt de la sous-traitance n'est plus aussi évident.

Dans un premier temps, il est recommandé d'analyser les coûts de chaque option :

- *Option 1* : gestion internalisée de la paye
 - salaire de la personne en charge des payes,
 - environnement de travail de cette personne (bureau, téléphone, etc.),
 - achat et maintenance d'un logiciel de paye,
 - maintenance des compétences de la personne (temps et documentation).
- *Option 2* : sous-traitance
 - coût forfaitaire par fiche de paye,
 - salaire de la personne qui prépare les éléments variables,
 - coût du conseil juridique.

D'une façon plus générale, voici les avantages et les inconvénients d'une gestion internalisée des payes :

Avantages de la paye internalisée	Inconvénients de la paye internalisée
1. Disponibilité en interne des éléments nécessaires pour construire le budget de l'organisation, établir un plan de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • La nécessaire continuité des payes... : les compétences « paye » doivent donc être partagées dans l'organisation entre au moins deux personnes (en cas d'absence de la première). • Le coût... aura tendance à être plus élevé mais pas forcément. Dans le cadre de l'option sous-traitance, ne pas oublier de chiffrer le coût de l'interlocuteur interne obligatoire qui : • prépare les éléments variables • est un interlocuteur pour les salariés • fait l'administration du personnel (RTT, congés, etc.)
2. Disponibilité en interne (accès facile et rapide) des éléments pour budgétiser le coût : <ul style="list-style-type: none"> - d'un licenciement - d'une augmentation - etc. 	
3. Souplesse en terme de délais : un nouvel embauché sera payé sans délais	
4. Rentabilisation du poste interface-payé obligatoire même si l'option sous-traitance est retenue	

Gestion des demandes d'informations, des contestations, des recours

La mise en œuvre de la politique de rémunération génère des demandes d'informations mais également des contestations, voire des demandes de recours. Il est important que les responsables opérationnels (à tout échelon) soit mobilisés et formés pour répondre à ces différentes demandes afin de désengorger préventivement le service RH qui ne doit être saisi que pour les cas graves/litigieux ou pour lesquels les acteurs ne trouvent pas de solutions.

Phase de contrôle

Pilotage du système de rémunération

Voici les éléments qui peuvent faire « dérapier » une masse salariale :

- des embauches non prévues,
- des augmentations de salaire imprévues,
- des procès imprévus (donc non provisionnés) avec des salariés (en France ou à l'étranger),
- des transactions imprévues (et donc non provisionnées),
- des primes légales ou des usages en vigueur dans les pays d'intervention non pris en compte dans le budget de la mission,
- des fins de programme mal anticipées : par exemple, les indemnités de licenciement des salariés nationaux ne sont pas prévues dans le budget...
- le taux d'inflation explose dans un pays de façon imprévue,
- changement de législation nationale : le taux de charges sociales augmente considérablement de façon imprévue, ou imposition de nouvelles taxes avec possible effet rétroactif (en particulier dans les contextes de post-conflit).

En cas de litige (avéré ou probable) : il est fortement conseillé de provisionner le risque.

Concernant la mise en place de nouvelles procédures et outils : le contrôle est le facteur clé de succès !

Evaluation du système de rémunération

Suivi des indicateurs : collecte et analyse des données.

Retours sur la phase de conception (apprentissage et optimisation du système).