

# Systèmes de primes pour le personnel des IMF

BIM n° 117 - 24 avril 2001  
Christine POURSAT et Karin BARLET

*Que penser des systèmes de primes et d'intéressement du personnel dans les IMF ? La littérature ne manque pas sur le sujet, mais bien qu'on admette généralement que la question est controversée et sujette à débat, il est pourtant difficile de trouver des documents témoignant des dérapages ou des effets pervers des systèmes en question. Si certains d'entre vous ont des références intéressantes à ce titre, elles seront les bienvenues. Beaucoup se limitent à mettre en garde contre les abus et à préconiser la prudence. Voici un éclairage sur la question, tiré des interventions de la 5<sup>ème</sup> conférence annuelle du Microfinance Network (<http://www.bellanet.org/partners/mfn/egypt/staff.html#schemes>).*

## Quelles primes ? Pour quelles performances ?

Pour être efficaces, les primes doivent être de différents types. M. S. Robinson (« Preliminary thoughts on how to retain good staff in MFIs ») définit deux axes. Le premier concerne la nature des primes, le second le type de bénéficiaire.

1<sup>er</sup> axe : (a) primes financières, (b) primes de « reconnaissance ».

2<sup>e</sup> axe : (a) primes individuelles et (b) primes collectives (à l'ensemble du personnel de la plus petite unité centre de profit).

Les primes financières collectives aux unités de base doivent se baser sur la rentabilité de l'unité/agence, être payées annuellement et calculées en pourcentage de la rentabilité de l'agence dans les limites suivantes : au moins égales à un mois de salaire et généralement pas supérieures à deux mois de salaire.

Une fois les agences devenues rentables, les primes basées sur la rentabilité ont tendance à ne pas être suffisamment incitatives, mais elles doivent être maintenues. A ce stade, une prime supplémentaire basée sur un ensemble pondéré de critères (par ex. augmentation de l'encours de crédits, augmentation de l'épargne, augmentation du nombre de nouveaux emprunteurs, diminution des impayés, augmentation de la rentabilité) peut être octroyée à tous les employés de l'unité.

BRI a ainsi mis en place une compétition à deux niveaux entre ses agences, qui a lieu deux fois par an. Au premier niveau, tous les employés des agences ayant atteint les objectifs reçoivent une prime. Au deuxième niveau, les employés des agences ayant obtenu les meilleurs résultats de la région et du pays reçoivent une prime supplémentaire. Ces primes financières ne sont qu'une partie du système de la BRI. La principale récompense est la reconnaissance et

la publicité donnée au personnel des agences ayant atteint leurs objectifs. D'importantes cérémonies sont organisées, des certificats sont personnellement remis aux employés par le président ou le directeur général de la BRI, et beaucoup de publicité est faite autour de ce cérémonial. Les gagnants régionaux et nationaux reçoivent des récompenses spéciales, voyages, prise en compte dans l'avancement, etc.

Les primes individuelles peuvent être efficaces mais aussi dangereuses. Elles ne doivent être octroyées qu'en fonction de critères de performance clairement mesurables (augmentation de l'encours de crédits, diminution des impayés, épargne, etc.). Bank Dagang Bali verse un bonus à ses employés pour chaque nouveau client apporté. Le bonus n'est versé qu'après remboursement intégral du crédit accordé au nouvel emprunteur.

L'auteur conclut sur l'importance d'un système équilibré. « Une IMF démarrant un programme d'épargne peut être tentée d'offrir des primes encourageant la mobilisation de l'épargne. Erreur ! Cela aurait pour effet de concentrer les efforts du personnel sur cette seule activité et l'IMF se retrouverait rapidement face à un encours d'épargne croissant et une détérioration rapide de son portefeuille de crédits ».

Nous vous proposons pour illustration la description du système d'intéressement du personnel mis en place par ABA en Egypte. Celui-ci a souvent été cité comme exemple de dispositif « extrême ». Le système ne se cache pas de reposer sur un principe extrêmement simple et efficace : le salaire de base des employés d'ABA ne permettant pas de vivre, les salariés sont obligés de satisfaire aux objectifs de productivité conditionnant l'octroi de primes pour recevoir un salaire décent. Lorsqu'ils n'y parviennent pas, ils démissionnent, ce qui est le meilleur moyen pour l'organisation de se débarrasser d'employés moins performants.

### **Système d'intéressement des salariés de ABA**

Bien que non confrontée à une concurrence importante, l'Alexandria Business Association (ABA), IMF égyptienne, a mis en place un système d'intéressement de son personnel, qui est à ses yeux un élément incontournable d'une gestion « professionnelle ». Dès le début de son activité, la rémunération de ses employés a été liée à leur productivité.

La clientèle d'ABA est exclusivement composée d'entrepreneurs ; les crédits sont individuels. Le personnel d'ABA reçoit un salaire de base équivalent à celui versé aux fonctionnaires égyptiens (40 à 45 dollars par mois). Reconnaissant que ce salaire est « insuffisant pour vivre » (les fonctionnaires ont habituellement un ou deux emplois supplémentaires), la direction d'ABA offre des « primes mensuelles qui peuvent permettre aux employés de gagner jusqu'à cinq fois leur salaire de base en fonction de leur productivité » (Nabil El Shami, directeur général d'ABA).

Il y a en fait deux systèmes différents, le premier s'appliquant aux agents de terrain, le second aux autres employés, responsables d'agences, avocats et personnel administratif.

#### **■ Agents de terrain**

Le système de primes des agents comprend trois variables : le nombre de crédits octroyés, le taux de remboursement, et le nombre de clients actifs. Ces variables combinent quantité et qualité du portefeuille. En ce qui concerne la quantité, ABA préfère prendre en compte le nombre de clients plutôt que le montant des crédits pour éviter d'encourager les agents à accorder systématiquement de gros crédits.

Le tableau 10 indique le montant des primes par niveau de performance (entre 15 et 19 crédits accordés, prime de 9 dollars, entre 20 et 24, prime de 15 dollars, etc.). Au-dessous de 15 crédits, aucune prime n'est versée. Un bonus supplémentaire est accordé aux agents qui ont octroyé plus de 10 *nouveaux* crédits par mois.

Table 10: ABA Incentive Scheme/Portion A

Number of Accepted Loans Provided by the EO	Amount of Incentive in US\$
15-19	9.00
20-24	15.00
25-29	24.00
30-34	32.50
> 34	45.00

Le tableau 11 montre comment sont pondérées les variables quantité (nombre de clients actifs) et qualité (taux de remboursement). Les agents dont le taux de remboursement est inférieur à 97% ne reçoivent aucune prime, quel que soit leur nombre de clients actifs. Le système est conçu pour éviter que des agents ayant davantage de clients mais la même qualité de portefeuille que leurs collègues reçoivent la même prime, ce qui serait perçu comme injuste.

Table 11: ABA Incentive Scheme/Portion B

Repayment Rate	Number of Active Clients			
	70-90	91-120	121-150	>150
97.0%	\$27	\$36	\$45	\$52
97.5%	\$31	\$40	\$49	\$56
98.0%	\$36	\$45	\$53	\$62
98.5%	\$42	\$50	\$58	\$68
99.0%	\$48	\$56	\$65	\$74
99.5%	\$57	\$67	\$74	\$83
100%	\$71	\$82	\$89	\$100

ABA considère que le critère du taux de remboursement est essentiel pour sensibiliser le personnel à l'importance de la qualité du portefeuille. Selon l'organisation, deux tiers des employés ont des taux de remboursement de 100 % tous les mois. Ce critère influe naturellement

beaucoup sur le processus de sélection des clients, puisque les employés savent qu'en dessous de 97 %, ils ne recevront aucune prime, ce qui pour eux est grave.

Le système d'intéressement n'était pas celui-ci dès le début. En fait ABA a progressivement fait évoluer ses objectifs quantitatifs, les agents ayant démontré qu'ils étaient capables de gérer de plus gros volumes de clients.

#### ■ Personnel autre

En ce qui concerne les responsables d'agences, l'échelle de primes est similaire à la grille du tableau 11, avec comme critères le nombre d'emprunteurs actifs par agent et le taux de remboursement global de l'agence. A chaque agence est également affecté un avocat qui se charge de tous les crédits en retard. Les primes des avocats se basent sur le montant des remboursements en retard collectés pendant le mois. « Une prime de recouvrement de 2 % pour les montants allant jusqu'à 1 500 dollars et de 3 % pour les montants supérieurs à 1 500 dollars encourage les actions de recouvrement efficaces ».

En ce qui concerne le personnel administratif (comptabilité, SIG, etc.), ABA reconnaît que la mesure des performances est plus difficile. L'octroi de primes se fonde principalement sur le nombre de crédits traités chaque mois. A cela vient s'ajouter un petit bonus lié au taux de remboursement (voir tableau 12).

*Table 12: ABA's Incentive Scheme for Back Office Staff*

<i>Portion A</i>		<i>Portion B</i>	
<b>Number of Loans Processed</b>	<b>Incentive as % of Base Salary</b>	<b>ABA's Overall Repayment Rate</b>	<b>Incentive as % of Base Salary</b>
800 - 1000	65%	97.0%	20%
1001 - 1200	70%	97.5%	30%
1201 - 1500	75%	98.0%	40%
1501 - 1800	80%	98.5%	50%
1801 - 2100	85%	99.0 and more	60%
2101 - 2500	90%		
> 2500	95%		

ABA analyse les effets positifs de son système de la façon suivante. Pour l'organisation, ce système a deux types d'avantages : financiers et non financiers. Pour les employés, l'avantage financier le plus évident est qu'ils reçoivent un salaire plus élevé. L'importance des primes potentielles en proportion du salaire de base rend cet avantage particulièrement attractif chez ABA. Des « employés pouvant gagner 20 ou 30 % de leur salaires sous forme de primes n'auront pas la même motivation que ceux qui peuvent multiplier leur salaire par quatre ou cinq ».

Pour l'institution, les avantages sont également évidents puisque les primes sont directement liées aux performances et qu'ABA bénéficie ainsi d'une hausse de sa productivité, de son re-

venu net et de la qualité de son portefeuille. ABA a atteint l'autonomie opérationnelle deux ans après avoir commencé ses activités et l'autonomie financière deux ans après. Pour ABA, le système d'intéressement a contribué à faire de l'organisation l'une des IMF les plus performantes du secteur (en 1996 le ratio charges administratives/encours de crédits moyen était de 8,2 %). Le bénéfice net engendré par l'augmentation de la productivité est largement supérieur au coût du système. C'est un point essentiel pour l'organisation qui insiste, à l'intention des IMF souhaitant mettre en place un système de prime, sur l'importance de réaliser une analyse et des projections détaillées pour établir la viabilité d'un tel système avant de le mettre en place à grande échelle.

Les avantages non financiers pour l'institution et pour le personnel sont aux yeux de l'organisation presque aussi importants. Le système d'intéressement a permis à ABA d'établir des objectifs de performance clairs avec ses employés. La mesure des performances est simple à effectuer sur la base des objectifs précisés dans le système. Cette relation transparente « permet d'atteindre de bons niveaux de motivation et de satisfaction des salariés ». Cette forme de compensation permet également « d'identifier rapidement les employés incapables de réaliser des performances acceptables ». Les employés démissionnent généralement lorsqu'ils n'arrivent pas à gagner des primes suffisantes puisque leur salaire de base ne permet pas de les faire vivre.

*Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the MicroFinance Network (1998)*  
(<http://www.bellanet.org/partners/mfn/egypt/staff.html#schemes>)