



Accroître la performance d'employés d'institutions de microfinance : La rémunération incitative

Outil 4



Développement
international Desjardins



Développement
international Desjardins

Accroître la performance d'employés d'institutions de microfinance : La rémunération incitative

Outil 4

Chantal Fortier, Conseillère en microfinance
avec la collaboration de
Stéphanie-Myléna Leduc, Conseillère en microfinance
Direction principale de la systématisation
et de l'instrumentation, DID

Octobre 2003

© Copyright Ottawa 2003

Dépôt légal: 4^e trimestre 2003
Bibliothèque Nationale du Canada
Bibliothèque Nationale du Québec

ISBN 2-921777-22-3

Tous droits de reproduction, d'adaptation intégrale ou partielle
sont strictement réservés et protégés par la loi du Droit d'Auteur.

LISTE DES PUBLICATIONS

Micro-entreprise en Afrique sub-saharienne. Présentation du secteur et pistes pour une stratégie d'intervention^F (1990)

- CAHIER 9 Étude de cas : Les caisses villageoises au Burkina Faso^F (Octobre 1996)
- CAHIER 10 Étude de cas : La caisse associative d'épargne et de crédit des entrepreneurs et des commerçants de Bamako (CAECE)^F (Mars 1997)
- CAHIER 11 Étude de cas : La mise en place de caisses-mères dans le cadre du projet d'appui aux finances rurales de Madagascar^F (Mai 1997)
- CAHIER 12 Étude de cas : Les caisses solidaires du Mexique^{FE} (Mars 1998)
- CAHIER 13 La microfinance et Développement international Desjardins^{FA} (Septembre 1997)
- CAHIER 14 Les caisses de crédit populaires au Viêt-nam (*People's Credit Funds – PCF*)^{FA} (Mars 1999)
- CAHIER 15 La réglementation et la surveillance des institutions de microfinance^{FE} (Décembre 2002)
- CAHIER 16 Stratégies d'optimisation des transferts et échanges d'expertises^{FA} (Juillet 2000)
- CAHIER 17 Is the RCC microfinance model sustainable and replicable? PBC–DID microfinance project case study in Luanping, China^A (Janvier 2001)
- CAHIER 18 Lithuania's Credit Union Network: Asociacija Lietuvos Kredito Unijos - A Case Study^A (Septembre 2002)
- CAHIER 19 L'impact des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso^{FA} (Avril 2002)

Légende :

F : disponible en français

A : disponible en anglais

E : disponible en espagnol

LISTE DES PUBLICATIONS (Suite)

- OUTIL 1 Principes et méthodologie d'implantation de changement^F
(Mars 1997)
- OUTIL 2 Le diagnostic du partenaire^F (Mars 1997)
- OUTIL 4 Accroître la performance d'employés d'institutions de
microfinance : La rémunération incitative^{FA} (Octobre 2003)
- RECHERCHE 1 Facteurs de succès et d'échec du crédit agricole dans les
pays économiquement moins développés^F (Juin 1992)
- RECHERCHE 2 Les pratiques de microcrédit dans les pays en
développement –Revue de littérature^F (Octobre 1996)

Légende :

F : disponible en français

A : disponible en anglais

E : disponible en espagnol

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	III
1.0 INTRODUCTION	1
2.0 OBJECTIFS, PRINCIPES ET CONDITIONS DE SUCCÈS.....	2
2.1 OBJECTIFS.....	2
2.2 PRINCIPAUX MÉCANISMES D'INCITATIFS FINANCIERS ET NON FINANCIERS.....	2
2.3 PRINCIPES DE BASE.....	3
2.4 CONDITIONS DE SUCCÈS.....	4
2.5 RISQUES ET MISES EN GARDE	6
3.0 CONCEPTION D'UN CADRE DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE	7
3.1 OBJECTIFS ET MISSION DE L'ORGANISATION	7
3.2 ENVELOPPE BUDGÉTAIRE ET PONDÉRATION	8
3.3 ADMISSIBILITÉ AU PROGRAMME.....	9
3.4 ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS.....	11
3.5 INDICATEURS ET PARAMÈTRES	12
3.6 FRÉQUENCE DE VERSEMENT DES INCITATIFS.....	14
3.7 MODALITÉS DE CONTRÔLE , DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES PARAMÈTRES	15
3.8 INSTRUMENTATION	16
3.9 PÉRIODE D'EXPÉRIMENTATION ET D'AJUSTEMENTS	16
4.0 CAS PRATIQUES	17
4.1 ÉTUDES DE CAS	17
4.1.1 Cas #1 - Rémunération incitative basée sur un ensemble d'indicateurs.....	17
4.1.2 Cas #2 - Exemple 1 : Mix de mesures d'intéressement.....	23
4.1.3 Cas #3 - Exemple 2 : Mix de mesures d'intéressement.....	30
4.1.4 Cas #4 - Cadre de rémunération à quatre indicateurs et éléments déclencheurs multiples.....	33
4.1.5 Cas #5 - Innovation et rémunération incitative: cibler les emprunteurs et des organisations sociales	36
4.1.6 Cas #6 - Exemple 1 : Rémunération incitative des agents de crédit et du personnel qui les soutient.....	39
4.1.7 Cas #7 - Exemple 2 : Rémunération incitative des agents de crédit et du personnel qui les soutient.....	41
4.1.8 Cas #8 - Exemple 3 : Rémunération incitative des agents de crédit et du personnel qui les soutient.....	43
4.2 LEÇONS APPRISSES	45
5.0 CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE.....	47

REMERCIEMENTS

Ce document a été rendu possible grâce à l'apport de plusieurs collaborateurs. Notamment, plusieurs institutions nous ont alimentés en partageant leur expérience en matière de rémunération incitative. Bien que nous ne les mentionnions pas directement afin de conserver la confidentialité, nous tenons tout particulièrement à les remercier de leur apport.

1.0 INTRODUCTION

De plus en plus, nombreuses sont les institutions de microfinance ayant défini un cadre de rémunération incitative lié à la performance, afin d'accroître la productivité et d'appuyer la réalisation des objectifs institutionnels. D'une part, ces stratégies ont pour objectif d'attirer et de retenir les ressources les plus performantes et d'autre part, de renforcer l'organisation en s'assurant de l'adhésion du personnel aux valeurs de l'institution. Mais au-delà de l'enjeu de motiver le personnel, sur quels fondements ces politiques d'intéressement doivent-elles se poser afin d'avoir un effet positif sur la performance institutionnelle? Quels sont les paramètres permettant de définir une stratégie de rémunération incitative qui soit appropriée? Comment concevoir un cadre de rémunération qui tient compte des particularités de l'organisation?

Ce document a pour objectif de présenter les principes à respecter, les conditions d'utilisation optimales ainsi que les options possibles en matière de stratégies de rémunération incitative, une fois qu'a été arrêtée la décision de mettre en place un tel cadre. En plus de présenter les principales étapes pour la conception d'un cadre de rémunération incitative, ce guide présente de façon confidentielle les pratiques expérimentées par quelques partenaires de *Développement international Desjardins* (DID) ainsi que par diverses institutions de microfinance citées dans la littérature. D'un point de vue méthodologique, des entrevues approfondies auprès des partenaires de DID ont été menées sur le terrain, enquêtes appuyées par une revue documentaire provenant à la fois de nos partenaires et de différents praticiens reconnus dans l'industrie de la microfinance.

Le présent outil constitue donc un guide d'accompagnement dans la conception d'un cadre de rémunération incitative et ambitionne d'identifier les facteurs ou éléments influençant le choix d'un mécanisme approprié. Enfin, le lecteur devra garder à l'esprit qu'un cadre de rémunération doit forcément être adapté à l'environnement et aux caractéristiques propres à l'organisation, et qu'il sera conséquemment peu probable de répliquer intégralement une expérience, aussi réussie soit elle, à l'extérieur de son contexte particulier.

2.0 OBJECTIFS, PRINCIPES ET CONDITIONS DE SUCCÈS

Cette section présente sommairement le concept de rémunération incitative. Les objectifs de la rémunération incitative, les principaux mécanismes d'incitatifs, les principes de base, les conditions de succès et les mises en garde sont les principaux éléments abordés.

2.1 OBJECTIFS

L'objectif principal d'une politique de rémunération incitative¹, quel que soit le groupe cible d'employés auquel elle s'adresse, est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs institutionnels. La mise en place d'une telle stratégie est justifiée par le conflit d'agence² existant entre les membres (propriétaires de l'institution) et les gestionnaires et employés gérant l'institution au quotidien. Pour les institutions de microfinance, la pluralité des objectifs institutionnels (pérennité de l'institution atteinte par des rendements financiers, déploiement et objectifs sociaux) justifie d'autant plus un cadre de rémunération incitative. Que ce soit pour une institution de microfinance ou un autre type d'entreprise, un cadre de rémunération bien conçu permettra de :

- Motiver et responsabiliser les employés en créant un environnement de travail stimulant où leur rôle est formellement défini.
- Appuyer l'atteinte des objectifs institutionnels.
- Attirer et retenir les ressources humaines les plus performantes.
- Renforcer l'institution en favorisant l'adhésion à ses valeurs et à sa mission.
- Accroître la productivité.
- Exercer un contrôle sur les coûts d'opération et sur la qualité des actifs.

Bien que plusieurs institutions attribuent à la rémunération incitative l'atteinte de ces différents objectifs, il est cependant ardu d'isoler les effets spécifiques d'une telle stratégie. Bien souvent, il s'agira de l'application simultanée de plusieurs procédures, politiques ou mesures internes qui produira les effets recherchés. *Ainsi, un cadre de rémunération incitative - même le mieux conçu - ne constitue qu'un élément de la structure d'une institution financière et ne saura compenser la présence de faiblesses organisationnelles.*

2.2 PRINCIPAUX MÉCANISMES D'INCITATIFS FINANCIERS ET NON FINANCIERS

Il existe de nombreuses possibilités et de multiples combinaisons permettant de concevoir un cadre de rémunération incitative. Le tableau qui suit résume les stratégies les plus fréquemment utilisées :

¹ Dans ce document, l'expression « rémunération incitative » fait référence à l'intéressement des ressources humaines, sous forme monétaire ou non monétaire, en fonction de leur performance ou de leur rendement.

² Les gestionnaires n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts que les actionnaires (les membres dans ce cas-ci). Ils peuvent souvent profiter d'un avantage informationnel. Comme les gestionnaires travaillent pour le bien des actionnaires, il faut trouver des mécanismes permettant d'enligner leurs objectifs avec ceux des membres.

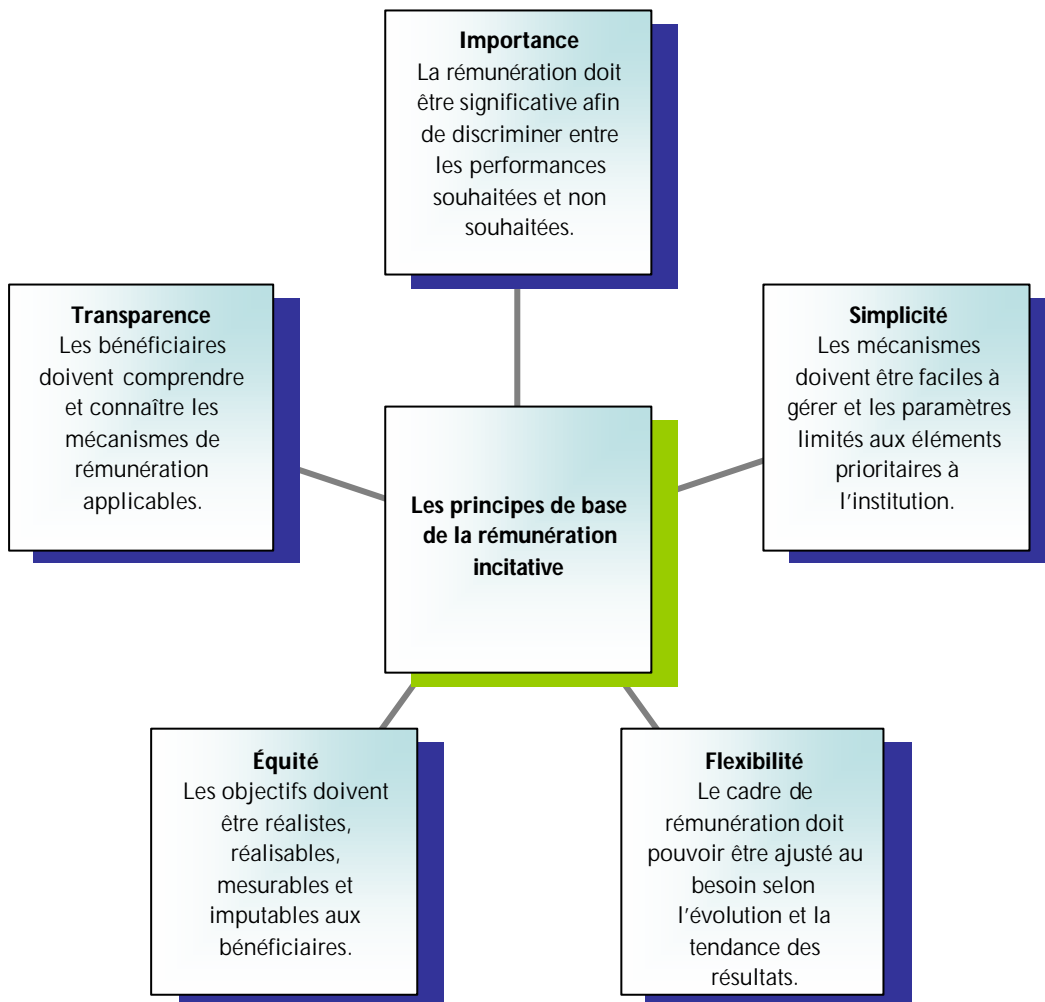
Incitatifs financiers	Incitatifs non financiers
Versements d'incitatifs monétaires liés à la performance et au rendement.	Enrichissement des tâches.
Fonds de pension.	Opportunités d'avancement et plan de carrière stimulant.
Programme d'acquisition de véhicules motorisés ou de résidences.	Programme de reconnaissance de la performance (gala, remise de certificats, nomination à titre de meilleur employé, etc.).
Assurance-vie et maladie.	Environnement de travail motivant.
Augmentations salariales.	Possibilité de congé sabbatique .
Voyages.	Délégation de pouvoir.
Vacances ou congés spéciaux.	Offre de sessions de formation ou de perfectionnement.

Notons que le présent document décrit et définit plus spécifiquement les mécanismes de versement d'incitatifs financiers liés à la performance. Les autres aspects, particulièrement non financiers, ne devraient cependant pas être négligés lors de l'élaboration d'une politique d'intéressement.

2.3 PRINCIPES DE BASE

Pour être efficace, une stratégie de rémunération incitative doit nécessairement être adaptée aux besoins, aux objectifs et aux valeurs qui sont véhiculés par l'organisation. Des principes de base essentiels sous-tendent néanmoins la conception de mécanismes ayant des effets significatifs et permettant de récompenser les comportements valorisés par l'institution. Ces principes peuvent ainsi être schématisés :

Figure #1
Les principes de base de la rémunération incitative



2.4 CONDITIONS DE SUCCÈS

La philosophie de l'institution et l'interrelation fondamentale entre l'essor de l'institution et le développement professionnel des ressources humaines doivent être reflétées dans le cadre de la rémunération incitative. Conçu à partir des principes de base énumérés précédemment, le mécanisme doit également considérer les aspects suivants :

Vérifier que les stratégies conçues procureront des bénéfices supplémentaires

Un budget prévisionnel permettra d'évaluer les impacts financiers de l'implantation d'une stratégie de rémunération incitative. En outre, il ne faut pas négliger les effets positifs non financiers d'une telle implantation, notamment une définition plus précise des rôles et des objectifs ainsi qu'une amélioration du taux de rétention des employés les plus performants.

Intégrer le cadre de rémunération incitative à la stratégie d'affaires de l'organisation

La rémunération incitative ne peut, à elle seule, assurer la rétention des meilleurs employés et garantir une augmentation de la productivité. Il ne s'agit que d'un élément devant être intégré à la stratégie d'affaires, incluant la gestion des ressources humaines basée sur l'imputabilité, le contrôle interne, la formation du personnel, l'adhésion à la culture organisationnelle, l'élaboration et l'application de politiques de crédit rigoureuses, etc.

Assurer l'équité dans les conditions offertes aux bénéficiaires de la rémunération incitative

L'institution doit pouvoir s'assurer qu'au départ, les bénéficiaires disposent de conditions équivalentes, afin d'éviter qu'ils ne tentent de discréditer le système. Par exemple, il est nécessaire d'ajuster le mécanisme, afin de tenir compte de l'hétérogénéité du portefeuille de crédit en fonction des opportunités d'affaires offertes dans le secteur ou encore des facteurs externes non directement maîtrisables (conditions économiques, facteurs climatiques, etc.). Il pourra également être nécessaire de revoir les charges de travail et les grilles salariales, afin d'harmoniser ou d'équilibrer l'environnement initial.

Éviter de dispenser des activités de formation uniquement à titre de rémunération incitative

L'offre de sessions de perfectionnement ou de formation uniquement aux employés les plus performants peut avoir pour effet d'en priver les employés qui, dans les faits, en auraient le plus besoin.

Établir des attentes qui soient réalistes

Les expériences les plus significatives ont démontré que l'implantation d'un cadre de rémunération incitative connaît généralement plus de succès dans les organisations où il existe des politiques et des procédures appropriées, formalisées et appliquées. La rémunération incitative ne pourra généralement pas régulariser à elle seule une situation problématique quelle qu'elle soit (et particulièrement celle de réduire un taux de délinquance élevé).

Disposer d'un système d'information de gestion assurant le suivi des critères

La rémunération incitative étant essentiellement basée sur des paramètres mesurables et quantitatifs, l'institution doit être dotée d'un système d'information de gestion simple, efficace et rigoureux, lui permettant d'assurer le suivi des indicateurs et paramètres sélectionnés.

2.5 RISQUES ET MISES EN GARDE

Bien que la rémunération incitative soit riche de potentiel, elle comporte en même temps quelques risques qui doivent être pris en compte lors de la décision d'adopter ou non un cadre de rémunération incitative. Les principaux risques se catégorisent en trois parties :

- les risques de modélisation;
- les risques d'implantation;
- les risques financiers.

Les risques de modélisation sont liés aux risques d'une mauvaise spécification du modèle adopté. Les objectifs des institutions de microfinance étant particuliers, la spécification du modèle en est d'autant plus importante. Les risques de modélisation se manifestent par une déviation face aux objectifs de l'institution (lorsque les indicateurs permettant de déterminer la rémunération additionnelle sont mal choisis ou spécifiés), par une déstabilisation des résultats (par exemple si les objectifs fixés sont à court terme), par un changement des comportements des employés (compétition malsaine, fraudes afin de tirer le maximum du système, etc.). De plus, la rémunération incitative peut produire l'effet contraire à celui-là même pour lequel elle a été mise en place : lorsque les cibles sont trop élevées ou sensibles à des éléments hors du contrôle des employés (sécheresse, cycle conjoncturel, etc.), la non-atteinte des objectifs peut démotiver les employés. Les efforts des employés peuvent prendre quelque temps avant de se refléter sur les cibles choisies. La rémunération liée à ces efforts viendra alors un peu tard pour motiver les employés.

Les risques d'implantation apparaissent à l'étape où le nouveau cadre est testé, puis répliqué à travers l'institution. En effet, même si un cadre de rémunération incitative est bien modélisé selon les besoins et objectifs d'une institution, il peut toujours introduire des effets pervers. Par exemple, une mauvaise application du cadre peut entraîner des désillusions chez les employés. De mauvais contrôles ou une mauvaise évaluation de l'atteinte des objectifs inciteront à l'occasion des comportements frauduleux des employés. De plus, une mauvaise compréhension du cadre de la part des employés peut résulter en un mécontentement et une non-atteinte des objectifs définis dans le cadre. Les employés pourront également éprouver des difficultés à optimiser les cibles qu'ils doivent atteindre, dans quel cas le cadre de rémunération ne produira pas les effets attendus.

Les risques financiers se traduisent par la possibilité que les bénéfices attendus ne se matérialisent pas complètement et que les coûts liés au cadre de rémunération incitative soient plus élevés que prévu. Certains coûts liés à la rémunération incitative sont difficilement quantifiables et prévisibles. Par exemple, l'alourdissement de l'administration des salaires peut entraîner des coûts non inclus dans les prévisions.

3.0 CONCEPTION D'UN CADRE DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Lorsque la décision d'adopter un cadre de rémunération incitative à l'intérieur d'une institution de microfinance est prise, la conception du cadre constitue la prochaine étape. Cette section présente les options, les paramètres et les éléments indispensables à la conception et à l'élaboration d'une stratégie de rémunération incitative. *Avant tout, il faut savoir que la conception d'un cadre de rémunération incitative constitue une étape décisive requérant la mobilisation et l'engagement total des gestionnaires.* En toute logique, sa conception devrait se faire selon un processus séquentiel ou progressif, c'est-à-dire que le programme ne saurait dans un premier temps s'adresser à l'ensemble des employés, mais bien à ceux dont la contribution est plus facilement mesurable, afin de limiter la complexité. Il sera par la suite plus facile d'en élargir la portée.

3.1 OBJECTIFS ET MISSION DE L'ORGANISATION

L'élaboration d'un cadre de rémunération incitative doit s'appuyer sur les éléments les plus importants liés aux objectifs et à la mission de l'organisation, et renforcer les cibles de long terme. Lorsque basées sur des objectifs de court terme, les stratégies tendent à produire des performances cycliques et inconsistantes.

Exemple

Une institution, prônant la croissance du portefeuille de crédit en récompensant particulièrement l'augmentation du volume de prêts, pourra voir la qualité de son portefeuille se détériorer rapidement. Mettre ensuite l'emphase sur le recouvrement des prêts en retard ne se fera probablement qu'au détriment de la croissance du portefeuille. Ce type de changement radical n'est donc aucunement bénéfique, que ce soit pour l'organisation ou pour les ressources humaines.

Il est fortement recommandé de faire de la conception du cadre de rémunération incitative un processus participatif qui impliquera des gestionnaires et des employés représentant les groupes qui seront touchés par ces politiques³ ainsi que des représentants des dirigeants lorsqu'il s'agit d'une institution de type mutualiste. Il sera alors possible d'identifier les objectifs poursuivis par la rémunération incitative et les résultats attendus de l'application de la politique d'intéressement. Les succès, comme les échecs, pourront par la suite être partagés par l'ensemble des ressources ayant contribué à son élaboration. Cette politique devrait favoriser l'adhésion à la politique.

Cette étape de la conception du cadre de rémunération incitative constitue une excellente occasion de repenser et de redéfinir les objectifs financiers et non financiers à atteindre par l'institution de microfinance. Pour les coopératives bancaires, les objectifs devront tenter en plus de concilier les attentes des membres/épargnants et celles des membres/emprunteurs.

³ Afin de former ce groupe consultatif, il sera préférable d'avoir au préalable identifié qui sera admissible à l'obtention de rémunération incitative. Voir à ce sujet la section 2.3.

3.2 ENVELOPPE BUDGÉTAIRE ET PONDÉRATION

L'établissement de projections financières démontrant les effets de l'implantation d'un cadre de rémunération incitative constitue un exercice, qui, bien que laborieux, soit indispensable. L'institution doit être en mesure d'évaluer combien de personnes se qualifieront à l'obtention de rémunération incitative et quels niveaux de performance seront atteints, afin de comparer les coûts générés par l'implantation du système à l'accroissement de la productivité ainsi créé. Lorsqu'un profit additionnel peut être généré - aussi minime soit-il et considérant les effets bénéfiques autres que financiers d'une telle implantation - la mise en place du cadre de rémunération devrait être envisagée.

La part que doit représenter la rémunération incitative par rapport à la compensation totale d'un employé demeure une décision déterminante. La prudence suggère d'éviter les extrêmes : la portion de rémunération incitative ne doit être ni trop élevée, pour ne pas insécuriser les employés (dû à la variabilité du salaire), ni trop faible afin d'assurer l'efficacité du mécanisme⁴.

Le tableau qui suit énumère quelques options possibles quant à l'établissement de l'enveloppe dévolue au programme d'incitatifs :

	Avantages	Mises en garde
Montant statutaire ou défini	Facilite le contrôle du budget en statuant sur un montant préalablement défini.	Ne permet pas de créer de liens entre la performance de l'institution et la rémunération distribuée. Peut résulter en une concurrence malsaine lorsque chacun cherche à soutirer le maximum de ce montant inélastique.
Pourcentage des surplus (bénéfices) ou de l'augmentation des surplus (bénéfices)	Stimule l'institution à dégager des surplus ou à atteindre l'autonomie financière, si ce n'est déjà le cas. Favorise l'identification aux objectifs de l'organisation et atténue la « barrière » entre les propriétaires (soit les membres ou les actionnaires) et les employés.	Il peut être difficile pour un employé de faire un lien entre ses efforts individuels et la génération de surplus financiers au niveau institutionnel. Dans des cas particuliers (ex : démarrage) où l'institution ne réalise pas de surplus, les employés pourront être démotivés et sentir que leurs efforts ne sont pas reconnus.
Portion de la masse salariale	Facilite l'élaboration du budget et le contrôle des dépenses en établissant un montant maximal pouvant être déterminé à l'avance.	Ne doit pas inciter l'institution à maintenir des salaires de base ne permettant pas de couvrir les besoins fondamentaux des employés.

⁴ La littérature pertinente et l'expérience de nos partenaires révèlent que la portion « bonification » de la rémunération globale représente généralement entre 20 et 50 % de la compensation totale des salariés.

Suite...

	Avantages	Mises en garde
Portion des revenus perçus (intérêts, honoraires, fonds de solidarité, etc.)	Stimule les employés à rechercher l'augmentation des revenus de l'institution.	Il peut être difficile d'établir un lien direct entre la contribution d'un employé et la génération des revenus, selon les fonctions occupées. Peut inciter les employés à mettre l'emphase uniquement sur l'offre de produits pouvant générer de la rémunération, au détriment possible des besoins réels des membres ou clients.
Portion de la rémunération incitative reçue par un groupe spécifique d'employés	Permet de récompenser les employés dont la contribution directe est plus difficilement mesurable (ex : personnel de soutien, superviseur, etc.) et favorise la solidarité aux objectifs institutionnels.	Peut se traduire par une pression induite sur l'employé responsable de la génération de la rémunération incitative. Cette stratégie devrait être jumelée avec une évaluation adéquate de la performance des bénéficiaires.

Les hypothèses d'élaboration du budget prévisionnel devront être basées sur les objectifs préalablement définis ainsi que sur les résultats attendus.

Exemple

Une institution ayant prévu que l'instauration d'un cadre de rémunération incitative permettrait de faire passer le ratio du portefeuille à risque 1 jour et plus de 4 % à 3 % pourra calculer l'effet d'une telle diminution sur ses surplus, en tenant compte de la diminution des pertes sur prêt, de la perception adéquate des intérêts, etc. Elle devra également considérer le coût de la rémunération incitative, d'abord sur une base estimative. Des ajustements subséquents pourront être apportés en fonction des options retenues.

3.3 ADMISSIBILITÉ AU PROGRAMME

Bien que plusieurs institutions concentrent d'abord leur politique de rémunération incitative sur les ressources humaines dont les réalisations sont facilement mesurables et qui sont directement responsables de la génération des revenus (comme les agents de crédit par exemple), il est également possible d'élargir le cadre de rémunération incitative à l'ensemble du personnel. Tel que préalablement indiqué, il apparaîtra probablement plus aisé pour une institution d'introduire dans un premier temps un cadre de rémunération incitative pour les employés dont les réalisations sont quantifiables, pour y intégrer graduellement l'ensemble des employés dans une phase subséquente.

Le tableau présenté ci-après permet d'illustrer les différentes options possibles quant à la sélection des ressources humaines admissibles à l'obtention de rémunération incitative, ainsi que les avantages et mises en garde qui y sont liés :

	Avantages	Mises en garde
Agents de crédit et équipe de support au crédit	Permet de récompenser et de rendre imputables les ressources à l'origine de la génération et de la protection des actifs dont proviennent la majorité des revenus de l'institution.	Si la proportion de rémunération incitative est très importante par rapport au salaire de base, l'employé peut sentir qu'il doit fournir un niveau d'effort élevé dans le seul but d'obtenir un salaire décent. Une telle stratégie risquerait d'attirer des ressources plus tolérantes au risque, ce qui va généralement à l'encontre de l'objectif de sécurité d'une institution financière.
Personnel de bureau et de soutien	Reconnaît la contribution du personnel de bureau ou de soutien à la productivité de l'institution.	Les paramètres sélectionnés doivent pouvoir être aisément mesurables et sous le contrôle des employés, afin de ne pas créer de sentiment d'injustice.
Gestionnaires	Permet de rémunérer les personnes responsables de la gestion de l'institution ainsi que des orientations et décisions stratégiques de l'organisation.	Le choix des indicateurs doit faire en sorte de minimiser la recherche de bénéfices à court terme qui se ferait probablement au détriment de la stabilité ou de la pérennité de l'institution.
Tous les employés	Renforce le principe qu'une institution performante est la résultante d'un effort collectif.	Peut diluer la contribution de certains employés ou fonctions stratégiques d'emploi en fractionnant l'enveloppe de rémunération disponible.
Une partie des employés	La sélection de catégories d'emplois précises peut permettre d'atteindre plus rapidement des objectifs spécifiques tels que le redressement de la qualité du portefeuille de crédit par exemple.	Le choix de ne rémunérer que certaines fonctions peut créer un sentiment d'iniquité auprès des employés non ciblés par le programme, considérant ainsi que leur contribution n'est pas rémunérée à sa juste valeur.
Rémunération individuelle	Favorise la compétitivité et une saine concurrence entre les employés. Crée un lien direct entre la performance individuelle et l'obtention de rémunération. Efficace lorsque les paramètres sont facilement mesurables.	Peut créer l'impression que la performance de l'institution réside uniquement entre les mains des individus, plutôt que d'un effort d'équipe. Peut affecter l'atteinte des objectifs communs de l'organisation.

Suite...

	Avantages	Mises en garde
Rémunération de groupe	Encourage le travail d'équipe, l'esprit de collaboration ainsi que la cohésion sociale entre les employés.	Génère une pression provenant du groupe sur les employés les moins performants. Peut décourager la coopération ou la mobilité des employés entre les différentes unités, équipes ou groupes. Tend à réduire la contribution individuelle, étant donné que la rémunération dépend de la performance du groupe entier.

3.4 ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

Une institution peut concevoir un mécanisme de rémunération incitative lié à des éléments ou des indicateurs minimaux devant être atteints, à défaut de quoi, aucune rémunération ne sera versée. Il peut s'agir d'un seul paramètre ou d'une combinaison d'éléments.

Voici une liste non exhaustive d'éléments à partir desquels le mécanisme de rémunération incitative peut être déclenché :

- Seuil minimal ou maximal à atteindre pour un indicateur ou ratio.
- Surplus généré par l'institution ou amélioration de ce surplus.
- Niveau d'atteinte (partielle ou complète) des objectifs visés par le plan d'affaires.
- Niveau minimal à atteindre selon les résultats d'une évaluation individuelle des compétences, des aptitudes personnelles et/ou de la performance.
- Respect de normes légales, établies ou reconnues.

Ces éléments déclencheurs peuvent être appliqués par rapport à une variété de niveaux pour lesquels ils devront être atteints, chacun pouvant être dépendant ou indépendant du niveau précédent:

- Réseau.
- Région ou regroupement de caisses, entités ou succursales.
- Caisse, entité ou succursale.
- Équipe ou groupe de travail.
- Individu.

Exemple

Dans le cas où l'institution choisirait de verser une rémunération incitative uniquement lorsqu'il y a génération de surplus, elle pourrait également décider que pour toucher une prime, la totalité du réseau, la région ainsi que la caisse au sein de laquelle travaille un employé doivent avoir généré un surplus. Si un seul de ces éléments n'était pas respecté, l'employé ne toucherait aucun intéressement.

Afin de guider le lecteur dans le choix des mécanismes de rémunération incitative, le tableau suivant indique les avantages et les mises en garde liés aux différentes options possibles :

	Avantages	Mises en garde
Présence d'éléments déclencheurs	Met l'emphase sur un ou des éléments précis, en relation avec les objectifs institutionnels.	L'institution doit s'assurer que les employés puissent faire le lien entre le ou les éléments sélectionnés et l'influence qu'ils peuvent exercer sur ceux-ci. L'inclusion de plusieurs éléments déclencheurs à atteindre de façon simultanée peut faire apparaître les cibles comme inatteignables et conséquemment détruire l'efficacité du système.
Additivité des éléments déclencheurs et des niveaux	Indique clairement les valeurs et les objectifs priorités par l'institution et inculque une vision globale des cibles visées.	Peut paraître démotivant pour les employés ou les caisses fournissant un effort individuel qui ne sera pas nécessairement récompensé par cette formule.

3.5 INDICATEURS ET PARAMÈTRES

La méthodologie de rémunération incitative doit être définie de façon à valoriser les comportements recherchés par l'organisation et, au besoin, sanctionner les attitudes qui pourraient résulter en une prise de risque indue ou encore en des pertes financières.

Chacun des paramètres doit avoir un poids relatif (pondération) représentant l'importance de celui-ci par rapport aux objectifs de l'institution. À priori, il peut paraître laborieux, voir improbable, de définir une stratégie présentant un assortiment optimal de tous les critères souhaités. Toutefois, l'introduction des éléments déclencheurs ou encore la sélection des critères les plus importants pour l'institution peut remédier à ce problème.

Les cibles doivent être celles identifiées par l'institution et/ou permettant de rencontrer les normes réglementaires ou les pratiques reconnues par l'industrie. **Ces paramètres devront par la suite pouvoir faire l'objet d'un suivi et conséquemment pouvoir être mesurés, recueillis, évalués ou obtenus.** Sur ce point, l'institution de microfinance fait face à un défi supplémentaire : la quantification des objectifs autres que financiers. De plus, dans le cas des coopératives bancaires, une problématique s'ajoute : celle de déterminer les bons paramètres réduisant le conflit entre les membres/épargnants et les membres/emprunteurs.

Enfin, au plus cinq paramètres devraient être sélectionnés afin que les bénéficiaires puissent bien comprendre les mécanismes de calcul et assurer un suivi adéquat, simple et fonctionnel des résultats.

Voici quelques exemples d'indicateurs et de paramètres pouvant être intégrés à une stratégie de rémunération incitative :

	Avantages	Mises en garde
Encours de crédit ou variation de l'encours de crédit (ou de l'épargne)	Favorise l'atteinte des objectifs de croissance des volumes de crédit (ou d'épargne) de l'institution.	La pondération trop élevée sur ce critère peut inciter les employés à concentrer leur attention sur la croissance, au détriment de la qualité des actifs ou du montant moyen des crédits octroyés.
Nombre d'emprunteurs ou de prêts (nouveaux et/ou existants)	Permet d'encourager les employés à rechercher un plus grand nombre d'emprunteurs, plutôt que de mettre l'accent sur des prêts moyens plus élevés, ce qui irait à l'encontre de l'objectif d' <i>outreach</i> de la plupart des institutions de microfinance.	L'emphase sur ce paramètre peut encourager les employés à concentrer leur attention sur ce critère, au détriment de la qualité du crédit et de l'efficacité opérationnelle. Chaque institution doit éventuellement statuer sur un nombre optimal ou maximal de prêts par agent de crédit.
Qualité du portefeuille, variation de la qualité du portefeuille ou diversification du portefeuille	Assure la pérennité de l'institution en sensibilisant les employés à l'importance de maintenir des actifs de qualité par une sélection et un suivi adéquats des emprunteurs.	Les employés visés doivent pouvoir disposer de conditions de démarrage équitables. Présence de risque de refinancement ou rééchelonnement si politiques de crédit non appropriées.
Surplus ou profits générés par l'institution	Renforce l'objectif de l'institution d'atteindre ou de maintenir l'autonomie financière et encourage l'effort collectif.	Fournit un faible lien entre la performance individuelle et la récompense obtenue, l'individu pouvant difficilement mesurer sa propre contribution à la <u>génération de profits</u> .
Qualité du service à la clientèle	Encourage le maintien de bonnes relations avec la clientèle.	Paramètre difficilement mesurable et quantifiable.
Exactitude des tâches administratives à accomplir et productivité	Stimule l'employé à porter une attention particulière à la qualité et à l'exactitude des rapports produits, à la ponctualité des dates de production, à la productivité, etc.	Ce critère peut présenter des difficultés dans sa mesure, surtout lorsqu'il s'agit de la mesure de la qualité.

Suite...

	Avantages	Mises en garde
Atteinte partielle ou totale des prévisions budgétaires ou des objectifs établis	Favorise la rigueur dans la gestion administrative et stimule les employés vers l'atteinte des objectifs.	Peut paraître inatteignable lorsque les objectifs ne sont pas établis en fonction des particularités de l'environnement ou lorsqu'ils ne sont pas expliqués et négociés avec les employés.
Atteinte partielle ou totale des attentes significatives à l'employé (habiletés, formation, compétences, etc.)	Stimule l'employé à atteindre les objectifs individuels qui lui ont été attribués quant à la qualité de son travail, ses compétences, son niveau de formation ou tout autre critère pertinent.	Les objectifs fixés doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation la plus objective possible, à défaut de quoi l'employé pourra sentir qu'il est injustement apprécié (surtout lorsque les résultats de l'évaluation lui sont défavorables).

Enfin, l'organisation doit s'assurer de mettre en place et d'appliquer des politiques et des procédures lui permettant de supporter l'atteinte de ses objectifs. Par exemple, dans certains cas, la limitation de l'octroi de crédit lors du dépassement d'un certain seuil de délinquance a parfois plus d'effet que toute stratégie de rémunération incitative, dû notamment à la pression sociale exercée par les emprunteurs - actuels ou futurs - sur l'organisation.

3.6 FRÉQUENCE DE VERSEMENT DES INCITATIFS

La fréquence de versement des incitatifs devrait idéalement véhiculer que *leur obtention n'est pas un droit acquis, mais bien un privilège directement lié à la performance démontrée*. Une distinction claire doit cependant être faite entre la fréquence de versement et la fréquence de calcul. En effet, la fréquence de calcul devrait pour sa part pouvoir refléter les variations enregistrées au cours de la période de versement, afin de ne pas pénaliser ou encore surévaluer les bénéficiaires (par exemple suite à des fluctuations importantes d'un mois à l'autre ou encore à cause des cycles économiques). On retrouve dans le tableau ci-après une brève énumération des différentes possibilités quant à la fréquence des versements des incitatifs :

	Avantages	Mises en garde
Mensuelle	Constitue un renforcement immédiat en liant la rémunération à la performance réalisée pendant la période de référence.	Peut provoquer l'ajustement du niveau de vie des prestataires aux montants reçus les plus élevés, ajoutant ainsi de la pression sur les salaires de base. Crée généralement une vision de court terme sans renforcer la loyauté institutionnelle. Peut ajouter de la lourdeur dans le suivi administratif.
Trimestrielle ou semestrielle	Permet d'apprécier plus objectivement les indicateurs et paramètres sélectionnés sur une longue période. Renforce les cibles de long terme.	Le décalage dans la rémunération fait en sorte que l'employé ne fera pas nécessairement le lien entre les efforts fournis, les résultats et la rétribution reçue.
Annuelle	Permet de lier les résultats à l'atteinte de cibles globales de l'institution, telles la génération de surplus financiers annuels.	Peut provoquer une difficulté pour les bénéficiaires à établir le lien entre leur rendement individuel et l'obtention de rémunération, si la prime n'est pas suffisamment significative.

Le versement de rémunération incitative devrait idéalement être introduit aux nouveaux employés environ six mois après leur entrée dans l'organisation, de façon à ce qu'ils aient pu acquérir la formation appropriée à leurs nouvelles fonctions. Il sera alors proportionnel au salaire cumulatif durant la période touchée.

3.7 MODALITÉS DE CONTRÔLE, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES PARAMÈTRES

Le suivi des paramètres quantitatifs du programme de rémunération incitative s'avère une tâche inconcevable sans la présence d'un système d'information de gestion efficace et produisant l'information rapidement. Les gestionnaires doivent sans cesse avoir accès à l'information, afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'institution ainsi que de gérer le système de rémunération incitative. De plus, les employés ont aussi besoin de cette information sur une base régulière, afin de vérifier le niveau d'atteinte des cibles établies et de cette façon, ne pas développer de méfiance quant aux mécanismes applicables.

Il faut également veiller à ce que l'introduction d'un cadre de rémunération incitative, en mettant l'emphase sur des paramètres précis, n'entraîne pas des comportements abusifs ou frauduleux.

Exemple

Des comportements abusifs ou frauduleux pourraient se traduire notamment par : l'offre de produits « payants » pour l'employé au détriment des besoins réels des clients; le refinancement ou le rééchelonnement des crédits pour améliorer les indicateurs de qualité; la création de prêts fictifs, afin de rencontrer les objectifs de volume ou diluer le ratio des prêts délinquants; la pression induite des agents de crédit envers les emprunteurs pour exiger le remboursement des crédits; ou encore l'utilisation de sommes provenant de comptes inactifs pour mettre à jour des crédits en retard.

L'organisation devra prévoir des contrôles la protégeant de ces abus, notamment via des contrôles appropriés et des vérifications externes. L'institution devra également voir à développer des outils adéquats d'évaluation de la performance et du rendement des employés, en particulier les employés pour lesquels il est plus ardu d'établir des objectifs quantifiables et mesurables.

3.8 INSTRUMENTATION

Cette étape doit inclure le développement des outils, des formulaires, des politiques, des feuilles de calcul et de toute instrumentation nécessaire à l'implantation, à la diffusion, à la gestion ainsi qu'au suivi des mécanismes de rémunération incitative retenus.

3.9 PÉRIODE D'EXPÉRIMENTATION ET D'AJUSTEMENTS

La mise en place d'un cadre de rémunération incitative doit suivre un processus dynamique. Par contre, les modifications apportées au cadre de rémunération ne doivent pas être perçues par les employés comme une volonté de la direction de changer les règles du jeu « pendant la partie », mais plutôt d'atteindre les objectifs de l'institution. Dès le départ, il doit être clair auprès des employés que la stratégie sera évaluée, revue et modifiée au besoin et ce, afin d'éviter du ressentiment face au programme.

Il sera donc indispensable de prévoir une période suffisante pour la diffusion de la politique de rémunération incitative auprès des ressources qui en seront les bénéficiaires. En outre, il ne faudra pas hésiter à recueillir et à prendre en considération les commentaires et observations des bénéficiaires sur le cadre proposé ou mis en place.

4.0 CAS PRATIQUES

Jusqu'à maintenant, la notion de cadre de rémunération a été abordée de façon plus théorique. Toutefois, il est important de voir comment dans la pratique, ces cadres de rémunération se matérialisent. Les deux sous-sections qui suivent comportent des études de cas et présentent les leçons qui peuvent en être tirées.

4.1 ÉTUDES DE CAS

Cette section se penche sur des cas réels d'institutions de microfinance ayant adopté un cadre de rémunération incitative. Afin de conserver la confidentialité, les noms de ces institutions ainsi que toute référence pouvant permettre de les identifier ont été supprimés.

4.1.1 Cas #1 – Rémunération incitative basée sur un ensemble d'indicateurs

Le Cas #1 est celui d'une institution ayant instauré un cadre de rémunération incitative pour ses agents de crédit et employés. Il en explique les modalités : quel est le personnel visé, le type d'incitatifs mis en place, la méthode d'évaluation de la performance et le calcul de la rémunération, les éléments déclencheurs et les enveloppes attribuées. Bref, il présente une revue complète de ce à quoi peut ressembler un cadre de rémunération incitative.

Présentation de l'institution

Au 31 mars 2002, cette institution rejoint plus de 25 000 emprunteurs, affiche un taux de recouvrement⁵ de près de 93 % et montre des pertes sur prêts de 2%. Il s'agit d'une institution privée ayant pour mission de promouvoir les activités génératrices de revenus, via l'intégration de services financiers et d'assistance technique, en touchant une clientèle majoritairement composée de pauvres provenant des milieux ruraux. Ayant démarré ses opérations au milieu des années '90, l'organisation vise à produire un rendement élevé à ses investisseurs, afin d'être en mesure d'accéder de façon continue à des ressources humaines qualifiées ainsi qu'aux marchés de capitaux.

Méthodologie et groupe cible

L'organisation attribue le succès de son approche à l'intégration de plusieurs paramètres, notamment l'imputabilité des ressources humaines quant à l'octroi de crédit ainsi qu'aux différentes méthodologies de prêts utilisées pour rejoindre les multiples segments de clientèles. La rémunération incitative constitue pour cette institution un puissant instrument permettant de rendre imputables les ressources humaines collaborant avec l'organisation ainsi que pour attirer et retenir en milieu rural celles étant les mieux qualifiées pour satisfaire ses besoins. Les ressources humaines incluent les employés (vice-présidents, gestionnaires, agents administratifs, responsables d'unités, etc.) ainsi que les agents de crédit recrutés sur une base contractuelle et rémunérés exclusivement sur une base de commission.

⁵ Où taux de recouvrement = Capital recouvré au cours des 12 derniers mois / (Capital recouvré au cours des 12 derniers mois + solde en capital des prêts dont un versement ou plus est en retard de 1 jour ou plus).

Chaque agent peut desservir jusqu'à 400 clients et couvrir plus d'une vingtaine de communautés. Le cadre de rémunération prévoit des incitatifs financiers et non financiers, tel qu'illustré par le tableau suivant :

INCITATIFS FINANCIERS	INCITATIFS NON FINANCIERS
EMPLOYÉS	
Bonis à la performance représentant jusqu'à 50 % du salaire brut, versés semestriellement. Augmentations salariales liées à l'inflation et à la croissance réelle, avec minimum garanti.	Reconnaissance annuelle des employés les plus performants . Promotion ou avancement à des postes supérieurs.
Récompenses avec prix en argent.	Enrichissement des tâches .
Salaire de base fixé en fonction de l'expérience, des compétences et de la formation académique.	Formation interne et externe.
Éligibilité à des allocations plus élevées (frais de déplacement, de voyage, etc.).	Transfert de localisation.
AGENTS DE CRÉDIT (CONTRACTUELS)	
Rémunération variable entièrement liée à la performance, sur base de commission.	Reconnaissance annuelle des agents de crédit les plus performants .
Commission minimale mensuelle assurée.	
Récompenses avec prix en argent.	

Modalités

Les agents de crédit disposent d'une période d'environ trois mois pour assimiler les fonctions et les responsabilités relatives à leur poste, sans qu'une pression indue ne leur soit imposée pour atteindre un certain niveau de performance. Leur rémunération n'est effectivement basée que sur le taux de recouvrement et les intérêts perçus du portefeuille développé ou leur étant attribué, bien qu'ils disposent d'une commission mensuelle minimale assurée (des ajustements sont effectués en fonction de la performance réelle en juin et décembre de chaque année).

Le contrat d'un agent de crédit peut prendre fin à la discrétion de l'organisation, lorsque le taux de recouvrement tombe sous la barre des 90 %. Néanmoins, des forfaits spéciaux peuvent être attribués aux agents de crédit, par exemple dans le cas où ils se voient attribuer un portefeuille fortement délinquant.

Quant à eux, les employés peuvent recevoir une rémunération à la performance représentant jusqu'à 50 % de leur salaire brut annuel, en fonction du résultat du calcul d'un index composite formé de cinq éléments ayant chacun une pondération égale de 20 %. Les différents paramètres financiers récompensés par la stratégie de rémunération incitative sont suivis à l'aide d'un système d'information de gestion sophistiqué, permettant d'obtenir rapidement et en tout temps des données fiables et pertinentes. Le tableau qui suit résume le cadre de rémunération incitative dédié aux employés (les éléments en gras serviront au calcul de l'exemple qui suit) :

% de déboursement par rapport à l'objectif du plan d'affaires		Taux de recouvrement (%)		Variation du taux de recouvrement (%) par rapport à la période précédente		Indice fonction (résultat d'une évaluation individuelle)		Développement des RH et travail d'équipe (résultat d'une évaluation individuelle)	
0	0,00	0	0,00	(50,0)	(0,80)	0	0,00	0	0,00
5	0,00	85	0,05	(8,0)	(0,40)	1	0,05	1	0,05
10	0,00	86	0,05	(6,0)	(0,30)	2	0,10	2	0,10
15	0,00	87	0,10	(4,0)	(0,20)	3	0,15	3	0,15
20	0,00	88	0,10	(2,0)	(0,10)	4	0,20	4	0,20
25	0,10	89	0,10	1,0	0,10	5	0,25	5	0,25
30	0,20	90	0,15	2,0	0,20	6	0,30	6	0,30
35	0,20	91	0,20	3,0	0,30	7	0,35	7	0,35
40	0,30	92	0,30	4,0	0,40	8	0,40	8	0,40
45	0,30	93	0,40	5,0	0,50	9	0,45	9	0,45
50	0,40	94	0,50	6,0	0,52	10	0,50	10	0,50
55	0,40	95	0,60	7,0	0,54	11	0,55	11	0,55
60	0,50	96	0,70	8,0	0,56	12	0,60	12	0,60
65	0,50	97	0,80	9,0	0,58	13	0,65	13	0,65
70	0,70	98	0,90	10,0	0,60	14	0,70	14	0,70
75	0,75	99	1,00	11,0	0,62	15	0,75	15	0,75
80	0,80	100	1,00	12,0	0,64	16	0,80	16	0,80
85	0,85			13,0	0,66	17	0,85	17	0,85
90	0,90			14,0	0,68	18	0,90	18	0,90
95	0,95			15,0	0,70	19	0,95	19	0,95
100	1,00			100	1,00	20	1,00	20	1,00

Exemple (consulter le tableau de la page précédente)

Un employé avec un salaire brut annuel de 48 000 unités monétaires⁶ peut au maximum obtenir une rémunération annuelle de **24 000** unités monétaires, soit 50 % de son salaire.

Il a atteint 90 % des objectifs fixés au plan d'affaires pour ce qui est du déboursement : **0,90**. Le taux de recouvrement est de 99 % : **1,00**. Le taux de recouvrement a varié positivement de 12 % depuis le dernier semestre : **0,64**. L'employé a obtenu un résultat d'évaluation pour l'indice fonction de 17 : **0,85**. L'employé a obtenu un résultat d'évaluation pour l'indice développement de 14 : **0,70**.

Résultat : $(0,90 \times 20) + (1,00 \times 20) + (0,64 \times 20) + (0,85 \times 20) + (0,70 \times 20) = 81,80 \%$.

La rémunération incitative pour le semestre sera donc de 19 632 unités, soit $24\,000 \times 81,80 \%$.

Résultats et effets

Sur une période de deux exercices financiers, les taux de recouvrement de l'organisation ont constamment été en amélioration, bien qu'il soit difficile d'attribuer cette amélioration au seul cadre de rémunération incitative mis en place. Le montant de prêt moyen est, quant à lui, à la baisse, fait probablement lié à la politique de crédit appliquée qui impose un montant de prêt maximal. Sans celle-ci, les agents pourraient être tentés d'octroyer des prêts plus importants, considérant qu'ils sont rémunérés en fonction des intérêts perçus.

Des ajustements ont été apportés après l'implantation du programme, notamment au niveau du choix des périodes de calcul et de versement de la rémunération aux agents de crédit, du pourcentage de bonification aux employés par rapport au salaire brut ainsi qu'en ce qui concerne l'ajout de nouvelles strates dans la grille de versement des incitatifs. Bien qu'ayant été modifiée, cette dernière caractéristique semble être un facteur d'insatisfaction pour certains employés qui considèrent qu'une amélioration légèrement inférieure à 1 % du taux de recouvrement ne génère aucune rétribution, alors qu'il peut être difficile de faire passer ce taux de 97 à 98 % par exemple.

Cependant, bien qu'ayant engendré des impacts positifs sur certains paramètres financiers de l'organisation, le cadre de rémunération incitative tend à inciter les employés à n'accorder d'importance qu'aux seuls critères qui sont récompensés. De plus, le mécanisme destiné aux employés est basé à 60 % (3 paramètres sur 5) sur le portefeuille, alors que ceux-ci ne sont pas tous directement responsables ou en contrôle des portefeuilles de crédit.

⁶ L'utilisation du terme « unités monétaires » remplace l'unité monétaire originale de cet exemple.

On a également remarqué que lorsqu'un portefeuille commence à éprouver des difficultés au niveau du recouvrement, les effets négatifs tendent à persister pendant plusieurs semestres, ce qui a un effet démotivant sur les agents de crédit. Ces derniers ne se sentent d'ailleurs pas toujours imputables des résultats obtenus, les liant à des externalités (sécheresse, décès, situation économique, etc.) sur lesquelles ils ne peuvent exercer de contrôle.

Enfin, le mode de rémunération des agents de crédit (commission) contraint ceux-ci à satisfaire aux objectifs de productivité, afin de gagner des primes suffisantes permettant de rencontrer leurs besoins. S'ils n'y parviennent pas, ils quittent généralement d'eux-mêmes l'organisation, ce qui constitue un moyen pour cette dernière de se défaire de ses ressources les moins performantes.

Tableau 1
Cadre de rémunération incitative du Cas #1

	Élément déclencheur ⁷	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Agent de crédit (contractuel)	Taux de recouvrement supérieur à 90 %.	Pourcentage des intérêts perçus sur les crédits générés ou assignés à l'agent de crédit. Avances mensuelles et calculs d'ajustement semestriels en fonction des résultats réels.	Modalités pour les crédits <i>générés</i> par les agents de crédit ⁸ : <i>Taux de recouvrement</i> : <ul style="list-style-type: none"> • 97 % et plus : 1/8 des intérêts perçus . • 95 à 96,9 % : 1/10. • 92 à 94,9 % : 1/12. • 90 à 91,9 % : 1/16. • Moins de 90 % : 0.
Employé	Indice composite supérieur à 0 % (voir à cet effet le tableau précédent).	Application du résultat d'un indice composite formé de cinq éléments au montant représentant 50 % du salaire brut de l'employé. Versement et calcul semestriels.	L'évaluation est basée sur les paramètres qui suivent, chacun ayant une pondération égale ⁹ : <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de déboursement en fonction des objectifs établis dans le plan d'affaires de chacune des unités (cibles d'<i>outreach</i>, prêts octroyés aux femmes, diversification par secteur d'activités, etc.). • Taux de recouvrement à la fin du semestre. • Variation dans le taux de recouvrement en comparant les taux à la fin des deux plus récents semestres. • Évaluation des responsabilités de la fonction, incluant la livraison et les prestations d'assistance technique, la rentabilité des unités ou la profitabilité des opérations, en fonction du poste occupé . • L'évaluation du développement des ressources humaines et du travail d'équipe, incluant les réalisations et la discipline.

⁷ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi aucune rémunération n'est versée.

⁸ La moitié de cette commission est versée lorsqu'il s'agit de prêts qui ont été assignés à l'agent.

⁹ Voir à cet effet le tableau précédent.

4.1.2 Cas #2 – Exemple 1 : Mix de mesures d'intéressement

Ce cas présente, lui aussi, un cadre de rémunération incitative, cette fois-ci de façon plus sommaire que le Cas #1. De plus, il illustre comment l'institution a complété ce cadre par un programme de formation des ressources humaines et un programme de prêt aux employés (location-vente de moto et prêt à l'habitat).

Présentation de l'institution

Ce réseau de coopératives d'épargne et de crédit a débuté ses opérations au début des années '90. Il s'agit d'une institution financière de type mutualiste visant la pérennité et l'autonomie financière, et reposant sur des valeurs sociales de solidarité et de responsabilisation. Le réseau compte près de 90 000 membres et un actif de plus de 16 millions \$ CAN au 31 décembre 2001, avec un encours de crédit d'environ 10 millions \$ CAN et un portefeuille à risque d'un peu plus de 3 %.

Méthodologie et groupe cible

Le réseau dispose d'une politique de rémunération incitative spécifique pour les gérants et les caissiers ainsi que d'une politique distincte pour les agents de crédit desservant l'ensemble des caisses. Ces agents, rétribués via une cotisation perçue des caisses de base, partagent leurs fonctions entre deux à cinq caisses. Le service des ressources humaines a déjà amorcé une réflexion, afin d'étendre et d'ajuster les politiques de rémunération incitative à l'ensemble du personnel oeuvrant au niveau de l'entité faitière.

Il existe une politique distincte pour les agents de crédit desservant plus particulièrement le marché des entrepreneurs ainsi que pour les services spécialisés de crédit permettant de favoriser l'accès des femmes rurales au crédit.

Résultats et effets

La rémunération incitative a été introduite auprès des agents de crédit desservant l'ensemble du réseau, suite à une crise de croissance, imposant la mise en place d'importantes mesures visant notamment l'augmentation des revenus, un meilleur contrôle des risques incluant les risques de crédit, le resserrement de la politique de crédit et l'établissement de nouvelles structures dans les caisses. Malgré l'introduction de la rémunération incitative en partie basée sur le contrôle de la qualité du crédit, le réseau a tout de même dû cesser temporairement l'octroi de prêts pendant une période déterminée, afin de rétablir la situation.

Pour les agents de crédit, il semble que la combinaison des objectifs de croissance des volumes et de maintien de la qualité du portefeuille soit plutôt difficile à optimiser et que peu d'entre eux aient jusqu'à maintenant pu profiter de versements d'incitatifs. Ce résultat peut être attribuable à des objectifs de volume également distribués entre agents de crédit (et non selon le potentiel de chacune des caisses et/ou des régions).

Pour ce qui est de la rémunération des agents de crédit spécialisés dans le financement aux entrepreneurs, on estime que la rémunération est suffisamment significative pour établir un lien entre celle-ci et le maintien de la qualité du portefeuille, avec un portefeuille à risque (PAR) 30 jours se situant légèrement en deçà de 2%. Le choix de la fréquence de versement annuelle se veut un incitatif visant à maintenir une performance constante et à établir un lien avec la rentabilité globale de l'organisation. Ceci représente également une indication de la volonté des gestionnaires à l'effet que la rémunération incitative ne constitue pas un droit, mais bien une récompense liée à l'effort fourni.

Le réseau dispose d'une politique d'intéressement relative à la formation des employés ainsi qu'à l'achat de véhicules motorisés et à l'acquisition de résidence. Ces trois programmes permettent d'établir une relation mutuellement avantageuse entre le réseau et ses employés.

Modalités

Tableau 2
Cadre de rémunération incitative du Cas #2

	Élément déclencheur ¹⁰	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Caissier et gérant	<p>Amélioration du trop perçu ou baisse du déficit par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Portefeuille à risque (PAR) 90 jours et plus inférieur à 5 %.</p> <p>Respect des normes prudentielles applicables ainsi que des règlements et politiques internes.</p>	<p>10 % de l'amélioration du trop perçu ou 5 % de la baisse du déficit selon les états financiers vérifiés¹¹.</p>	<p>Répartition selon le prorata du salaire du gérant ou du caissier par rapport à la masse salariale totale de la caisse.</p> <p>Versement annuel.</p> <p>Les caissiers et les gérants font l'objet d'une évaluation annuelle. À partir des résultats obtenus, il est possible pour un employé d'obtenir un mois additionnel de salaire.</p>
Agent de crédit spécialisé dans le financement des entreprises	<p>Résultat global de l'exercice doit être supérieur à 0, à partir des états financiers vérifiés.</p> <p>Portefeuille à risque 30 jours et plus inférieur à 6 %.</p>	<p>5 % des revenus nets¹² d'intérêts du portefeuille de crédit.</p> <p>1 % de l'épargne recrutée.</p> <p>Prix d'excellence aux trois meilleurs agents.</p>	<p>Les résultats des deux composantes doivent être additionnés</p> <p><u>Première composante : crédit</u></p> <p>5 % (annuel) des revenus nets d'intérêts selon le taux de délinquance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 % de ce montant si PAR < 3 %. • 50 % de ce montant si PAR : 3 à 6 %. • 0 % de ce montant si PAR > 6 %. <p>Selon l'atteinte des objectifs de volume, on applique ensuite au montant obtenu les ratios suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 % si objectifs pleinement atteints. • Sinon : application du % de l'atteinte des objectifs.

¹⁰ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi aucune rémunération n'est versée.

¹¹ Résultat extrait des états financiers vérifiés auquel sera soustrait l'amélioration due à un revenu extraordinaire, le report de l'année précédente ainsi que les provisions et pertes sur prêts.

¹² Revenus nets d'intérêts : revenus bruts d'intérêts soustraits des provisions pour créances douteuses ainsi que des charges d'exploitation (loyer, assurance, immatriculation, frais de déplacement, etc.).

Suite...

	Élément déclencheur	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Agent de crédit spécialisé dans le financement des entreprises			<p><u>Deuxième composante : épargne</u> Pour l'épargne, le volume d'épargne est multiplié par 1 % ainsi que par le nombre de mois détenu que l'on divise par 12.</p> <p>Les mêmes critères d'atteinte des objectifs de volume que pour le crédit s'appliquent.</p> <p>Calcul mensuel, versement annuel.</p>
Directeur des agents de crédit	Obtention de commission par les agents de crédit.		20 % de la commission des agents de crédit.
Directeur de secteur	Résultat global de l'exercice doit être supérieur à 0, à partir des états financiers vérifiés.		<p>Versement annuel.</p> <p>20 % de la commission des directeurs des agents de crédit.</p> <p>Versement annuel.</p>
Personnel de bureau et directeur régional	Résultat global de l'exercice doit être supérieur à 0, à partir des états financiers vérifiés.	Moyenne de la somme de 10 % du bénéfice net et de 20 % de la masse salariale de l'ensemble du personnel.	<p>Répartition selon le prorata du salaire de l'employé sur la masse salariale totale des employés de bureau.</p> <p>On applique les ratios qui suivent au montant obtenu, en fonction de l'évaluation annuelle obtenue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0 % si très faible (niveau 1). • 50 % si faible (niveau 2). • 80 % si moyen (niveau 3). • 100 % si élevée ou très élevée (niveaux 4 et 5). <p>Calcul et versement annuel, après la production des états financiers vérifiés.</p>

Suite...

	Élément déclencheur	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Agent de crédit (crédit pour femmes)	Aucun.	Montant forfaitaire mensuel maximal d'environ 100 \$ CAN par agent de crédit. Prix de reconnaissance aux agents les plus performants.	Effectuer la <u>moyenne</u> des résultats de l'évaluation des cinq critères suivants : 1) <i>Encours selon objectif</i> : <ul style="list-style-type: none"> • 100 % atteint : 3 points. • 90 % atteint : 2 points. • 80 % atteint : 1 point. • < 80 % atteint : 0 point. 2) <i>Taux de remboursement</i> : <ul style="list-style-type: none"> • 100 % : 3 points. • 99% : 2 points. • < 99 % : 0 point. Même pointage pour ces trois critères : 3) <i>Qualité des rapports</i> 4) <i>Autogestion</i> 5) <i>Exécution des tâches</i> <ul style="list-style-type: none"> • Excellent: 3 points. • Bien : 2 points. • Satisfaisant : 1 point. • Médiocre : 0 point. <u>Résultats de l'évaluation (moyenne obtenue)</u> <ul style="list-style-type: none"> • 3 et plus : 100 % du montant forfaitaire. • 2,5 à 3 : 75 % du montant forfaitaire. • 1,5 à 2,5 : 50 % du montant forfaitaire. • Moins de 1,5 : 0 % du montant forfaitaire.
Agent de crédit desservant l'ensemble des caisses	Encours moyen de crédit minimum d'environ 95 000 \$ CAN. Portefeuille à risque 90 jours et plus inférieur à 4 %. Atteinte de l'objectif de croissance mensuelle de l'encours.	4 % du montant d'intérêt calculé sur l'encours de crédit de l'agent, jusqu'à un encours moyen maximal de 175 000 \$ CAN. Calcul mensuel, versement trimestriel (mars, juin, septembre, décembre).	4 % du revenu d'intérêt octroyé selon le résultat du portefeuille à risque (PAR) : <ul style="list-style-type: none"> • Si PAR 0 % : 100 % du montant d'intérêt calculé. • Si PAR 0 à 1 % : 80 %. • Si PAR 1 à 2 % : 60 %. • Si PAR 2 à 3 % : 40 % • Si PAR 3 à 4 % : 20 %.

Programme de formation des ressources humaines

Cette politique se veut un outil de promotion de base d'un plan de carrière des employés. Les règles de la politique de formation précisent les situations ambiguës, les objectifs attendus de la formation et la restitution de ces formations au sein du réseau. L'effort ainsi fourni par le réseau du point de vue financier et pratique se doit d'être compensé par un effort de l'employé qui réussira ses cours et appliquera ses connaissances acquises à la croissance du réseau pour un laps de temps déterminé.

L'employé qui fait la demande pour se prévaloir de l'aide financière du réseau doit rencontrer les critères suivants :

- Être un employé permanent ou confirmé dans son poste.
- Avoir au minimum 1 an d'expérience dans l'organisation.
- Choisir une formation incluse dans la politique.
- Démontrer sa motivation de réussir la formation.
- Démontrer sa réussite scolaire antérieure, s'il y a lieu.
- Démontrer que la formation n'affectera pas ses horaires de travail.

La participation complète aux sessions pour la durée de la formation est obligatoire. Le bulletin ou diplôme atteste de la réussite de la formation. L'échec ou l'abandon de la formation portera la personne devant ses supérieurs hiérarchiques qui devront statuer sur son cas et prendront les dispositions nécessaires (remboursement de frais ou autres).

Les coûts de la formation pourront faire l'objet d'un amortissement selon la rentabilité de la caisse ou selon une durée déterminée. La personne qui a participé à une formation devra contribuer au remboursement de la formation de l'une des façons suivantes :

- En signant un contrat de fidélité avec le réseau pour une période de 10 ans.
- En remboursant le coût total des formations suivies.

En cas de congédiement pour faute grave, en cas de chômage technique ou de fin du contrat à durée déterminée, l'employé sera tenu aux mêmes remboursements. L'employé qui a suivi une formation et qui détient un contrat de fidélité avec le réseau peut démissionner. L'employé devra alors rembourser :

- 100 % du coût initial de la formation avant la fin d'une période de cinq ans depuis la certification ou l'obtention des crédits.
- 60 % du coût initial de la formation reçue après une période de cinq ans depuis l'obtention de la certification des crédits.

Programme de location-vente de moto

Ce programme est destiné aux employés de la structure faitière disposant d'une moto, de par leur fonction, et désirant en devenir propriétaires. Pour déterminer le montant à payer par l'employé, la politique d'amortissement du matériel roulant est appliquée, soit un taux d'amortissement de 20 % avec deux annuités de valeur résiduelle, d'où une durée maximum de trois ans du contrat.

- L'acquisition de la valeur résiduelle du matériel, pendant la durée du contrat, soit 40 % du prix d'achat de l'engin.
- Paiement de la part de l'employé sur la base du nombre de mois restant pour que l'amortissement de l'engin soit effectif suivant la politique d'amortissement du réseau.

Programme de prêt habitat pour les ressources humaines de l'entité faitière

Objet du crédit :	Achat, viabilisation et aménagement du terrain, latrines, puisards. Construction d'une résidence seulement
Conditions d'admissibilité :	Être employé du réseau sous contrat à durée indéterminée depuis deux ans. Obtenir des évaluations de rendement positives. Avoir bien remboursé un prêt avec une caisse du réseau. L'âge de l'emprunteur + durée en année < ou égal à 55 ans.
Montant :	Min. environ 2 000 \$ CAN, max. environ 25 000 \$ CAN.
Durée :	La durée maximale du prêt est de 240 mois.
Capacité de remboursement :	Selon la politique de crédit applicable. Prendre le plus petit des deux montants suivants : 1) 50 % du salaire net sans les primes de mission et le montant du carburant 2) Le montant calculé du surplus budgétaire.
Apport :	0 % nécessaire à la présentation du projet.
Frais d'analyse :	Frais fixe quel que soit le montant du prêt.
Enregistrement de la garantie :	À la charge de l'emprunteur.
Garanties :	Hypothèque de 1 ^{er} rang sur le lot concerné. Conservation de l'original du permis d'habiter et du contrat notarié dans la voûte. Crédit salaire, le paiement sera déduit à même le salaire. Assurance hypothécaire. Obligation de rembourser le prêt si l'employé quitte le réseau.

4.1.3 Cas #3 – Exemple 2 : Mix de mesures d'intéressement

L'institution faisant l'objet de ce cas offre elle aussi un programme de formation. Étant donné les fortes similitudes avec le programme exposé dans le Cas #2, il n'a pas été repris ici. Par contre, la politique de crédit à l'habitat peut être intéressante aux fins d'illustration. De plus, la politique de rémunération incitative a également été incluse.

Présentation de l'institution

Ce réseau de coopératives d'épargne et de crédit affiche au 31 décembre 2001 des indicateurs de viabilité et de rentabilité qui démontrent une progression positive, notamment avec un rendement ajusté sur actif (RAA) de plus de 2 %. Il démontre une bonne maîtrise de la gestion du crédit avec un portefeuille à risque 90 jours et plus inférieur à 1 %. Le crédit moyen se situe, quant à lui, à près de 400 \$ CAN et son actif équivaut à plus de 15 millions \$ CAN. Finalement, le réseau détient un membership de près de 85 000 membres, emploie environ 150 personnes et compte sur plus de 500 dirigeants, dont 30 % sont des femmes.

Méthodologie et groupe cible

Il existe au sein du réseau un régime d'intéressement des employés ainsi qu'une politique de rémunération incitative liée à la performance. La politique d'intéressement a pour objectifs : de renforcer le niveau de qualification professionnelle des employés du réseau, d'améliorer leur niveau de vie et la qualité des prestations fournies par le réseau, de renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés, d'augmenter la productivité des ressources humaines et de conserver le plus longtemps possible celles étant les mieux qualifiées.

Crédits équipement et habitat

Les crédits équipement et habitat ont pour ambition de permettre aux employés du réseau de se doter de moyens matériels (habitat, voiture, mobilier, équipement électroménager, etc.) pouvant améliorer leur environnement et leurs conditions de vie ainsi que leur travail. Afin de compléter le dossier, l'employé doit compléter la demande de crédit prévue à cet effet et y ajouter les documents suivants :

- Lettre de domiciliation de salaire.
- Liste des derniers prêts auprès du réseau ou autres institutions financières.
- Attestation de ses supérieurs de son rendement positif des deux dernières années, le cas échéant.
- Un document attestant son droit d'habiter sur le terrain, le cas échéant.

La demande de crédit est analysée par les responsables des ressources humaines et du crédit, et soumise à la direction pour autorisation.

Le crédit habitat comprend deux volets : un programme global (acquisition terrain, aménagement et construction) et un volet construction. Le volet global est conduit directement par la structure faïtière avec un architecte et un notaire, en partenariat avec les bénéficiaires. Dans ce volet, les logements demeurent la propriété du réseau et on procède par location-vente. Au dénouement du crédit, le transfert de propriété est fait au profit du preneur. Le volet construction est géré par l'emprunteur, qui construit sa maison sous la supervision de la structure faïtière avec son architecte, selon un échancier établi communément.

Le logement demeure la propriété de l'emprunteur et une garantie est prise avec l'aide du notaire choisi par la structure faïtière. Ce volet construction requiert au préalable que l'emprunteur possède un droit d'habiter sur un terrain aménagé, dans une zone d'habitation admise par les autorités.

Le cumul des crédits équipement et habitat est possible à condition que le montant total sollicité ne dépasse pas la capacité de remboursement de l'emprunteur. L'exécution de ces différents programmes doit se faire dans le respect strict des ratios prudentiels et de la réglementation en vigueur.

L'emprunteur est tenu de souscrire une assurance crédit décès, avant tout décaissement. Le paiement sera déduit à même le salaire. Le réseau peut demander des garanties supplémentaires sur les crédits équipement et habitat (volet construction). Dans ces cas, l'enregistrement de la garantie est à la charge de l'emprunteur.

Si l'employé est défaillant :

- Le réseau engage immédiatement la procédure de réalisation des garanties dans le cas d'un crédit équipement ou d'un crédit construction pour un terrain appartenant à l'emprunteur.
- Le réseau engage une procédure d'expulsion dans le cas d'une location-vente. Dans pareille situation, l'employé peut proposer au réseau un preneur à un prix permettant de couvrir le solde restant dû. À défaut, le réseau trouve un autre preneur même à tempérament. Dans les deux hypothèses, le crédit est d'abord soldé et s'il y a un reliquat, il est versé à l'employé défaillant.

Tout employé éligible, qui bénéficie d'un crédit équipement ou habitat en cours au sein du réseau ou auprès des banques, peut opter pour le rachat de son crédit dans le cadre de ce programme, moyennant un contrat de fidélité.

Politique de rémunération incitative

Les employés des mutuelles du réseau bénéficient d'une rémunération incitative à laquelle sont attribués 5 % des excédents de la mutuelle répartis entre les employés au prorata de leur salaire. Pour les employés de la structure faïtière, la rémunération incitative représente également 5 % des excédents du réseau versés au prorata du salaire des employés.

La rémunération incitative est versée sur une base annuelle en fonction d'une échelle liée à l'atteinte d'objectifs individuels. Par exemple, si un employé a atteint 75 % de ses attentes signifiées, il se verra attribuer 75 % de la somme maximale pouvant lui être allouée, soit la portion que représente son salaire par rapport à la masse salariale totale. Ces attentes sont établies en fonction des objectifs du réseau et de la contribution que la ressource apporte dans l'atteinte des objectifs institutionnels et individuels.

Tableau 3
Cadre de rémunération incitative du Cas #3

	Élément déclencheur ¹³	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Tous les employés du réseau	Résultat global de l'exercice doit être supérieur à 0.	<p>5 % des excédents de la mutuelle pour les employés des caisses.</p> <p>5 % des excédents de l'ensemble du réseau pour les employés de la structure faitière.</p> <p>Exemple : Un employé d'une caisse s'étant vu attribuer un résultat de niveau 2 obtiendra 33,3 % du montant représentant le prorata de son salaire par rapport à la masse salariale de la caisse.</p>	<p>Application du résultat de l'évaluation (en fonction des attentes signifiées) au montant représentant le prorata du salaire de l'employé par rapport à la masse salariale totale.</p> <p>L'employé se voit attribuer en début d'exercice des attentes signifiées. Lors de l'évaluation de la performance, le supérieur évalue l'atteinte de ces différents objectifs, tant qualitatifs que quantitatifs, et accorde un niveau d'atteinte selon le barème suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Niveau 1</u> : L'employé a été incapable de performer selon les attentes. Des améliorations majeures doivent être apportées (une note de 0 % est attribuée). • <u>Niveau 2</u> : L'employé a réussi à 50 % son objectif (une note de 33,3 % est attribuée). • <u>Niveau 3</u> : L'employé a réussi à 75 % son objectif (une note de 66,6 % est attribuée). • <u>Niveau 4</u> : L'employé a réussi à 100 % son objectif (une note de 100 % est attribuée).

¹³ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi, aucune rémunération n'est versée.

4.1.4 Cas #4 – Cadre de rémunération à quatre indicateurs et éléments déclencheurs multiples

Tout comme le Cas #1, ce cas présente une politique de rémunération incitative. Il est instructif, car il est constitué d'un ensemble de critères et d'éléments déclencheurs différents et un peu plus complexe.

Présentation de l'institution

Créé à la fin des années '90, ce réseau de caisses d'épargne et de crédit compte plus de 17 000 sociétaires. La mission poursuivie par le réseau est de contribuer à la réduction de la pauvreté, en favorisant le renforcement des capacités financières des ménages pauvres et des opérateurs économiques du secteur informel, et en assurant une gestion participative et démocratique couvrant l'ensemble du territoire. Au 31 décembre 2001, le réseau affiche un rendement ajusté sur actif négatif de près de -19 % et détient un actif sous gestion de 4,4 millions \$ CAN. La qualité du portefeuille de crédit s'avère un enjeu majeur pour cette institution, le portefeuille à risque (PAR) un jour s'établissant à 15 %. Le réseau permet le maintien de plus de 80 emplois et mobilise plus de 200 dirigeants dont 30 % sont des femmes.

Méthodologie et groupe cible

La politique de rémunération incitative du réseau reconnaît que le crédit constitue un élément pivot des opérations d'une institution financière et qu'un suivi rigoureux est essentiel à une gestion saine et adéquate. Ainsi, ce sont les gérants et les agents de crédit qui sont les bénéficiaires de cette politique. En plus des primes monétaires pouvant être encaissées, une classification des caisses les plus performantes permet d'attribuer trois prix de reconnaissance, par le biais de trophées et de certificats d'honneur.

Modalités

La politique s'applique de façon conjointe aux gérants et aux agents de crédit des caisses du réseau. Elle n'entre en vigueur qu'après six mois d'octroi de crédit pour les nouvelles caisses. Si une caisse dissimule des informations ou produit des rapports erronés, aucune rémunération ne sera payée et des sanctions pourront être prises. La rémunération est en partie basée sur le taux des douteux et sur le taux de risque net calculés comme suit :

Taux de couverture :	Total de l'épargne nantie/Encours de crédit total.
Total des douteux :	Total des prêts en retard de 90 jours et plus.
Taux des douteux :	Total des douteux/Encours de crédit total.
Montant de risque brut :	(Montant des retards X 25 %) + total des douteux.
Taux de risque brut :	Montant de risque brut/Encours de crédit total.
Montant de risque net :	Montant de risque brut – (montant de risque brut x taux de couverture).
Taux de risque net :	Montant de risque net/Encours brut.

Résultats et effets

Au moment de la rédaction de ce guide, la politique de rémunération incitative n'avait été mise en application que quelques mois auparavant. Il était conséquemment trop tôt pour se prononcer sur l'efficacité de la politique, mais déjà, plusieurs employés avaient pu en bénéficier.

Tableau 4
Cadre de rémunération incitative du Cas #4

		Élément déclencheur ¹⁴	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution		
Agent de crédit et gérant		Résultat de l'évaluation doit être supérieur à 40 points (sur 100). Exactitude et véracité des informations divulguées.	150 % du salaire mensuel de l'employé auquel on applique le résultat de l'évaluation. Versement trimestriel.	L'évaluation est effectuée en fonction de quatre critères ayant chacun une pondération distincte, sur un total de 100 points.		
Taux de risque net : 40 points (40 %)		Taux des douteux : 30 points (30 %)		Production des rapports : 10 points (10 %)	Atteinte des objectifs annuels : 20 points (20 %)	
Encours de crédit entre 5 000 \$ CAN et 165 000 \$ CAN				Rapports complets : 10 points	Évaluation au trimestre	
0,0 à 1,5 %	40 points	0,0 à 1,0 %	30 points	Rapports incomplets : 0 point		
1,5 à 2,0 %	30	1,0 à 1,5 %	25	Calcul du risque net	50 à 60 %	5 points
2,0 à 2,5 %	20	1,5 à 2,0 %	15	Plafond individuel	60 à 70 %	8
2,5 à 3,0 %	15	2,0 à 2,5 %	10	Rapport sur les nouveaux prêts	70 à 80 %	14
3,0 à 4,0 %	10	2,5 et plus	0	Rapport sur les prêts en retard	80 à 90 %	18
4,0 à 5,0 %	5			Rapport sur les douteux	90 % et plus	20
5,0 et plus	0			Procès-verbaux - Comité de crédit	Exemple Un employé reçoit un salaire mensuel de 50 000 unités monétaires ¹⁵ et obtient un total de points de 55 ou 55 % lors de l'évaluation trimestrielle : 50 000 unités x 150 % = 75 000 unités monétaires Rémunération obtenue : 75 000 x 55 % = 41 250 unités monétaires	
Encours de crédit entre 165 000 \$ CAN et 330 000 \$ CAN				Activités globales		
0,0 à 2,5 %	40 points	0,0 à 1,5 %	30 points	Activités mensuelles sur le crédit		
2,5 à 3,5 %	35	1,5 à 2,0 %	20	Activités périodiques répondant à la réglementation		
3,5 à 4,0 %	25	2,0 à 2,5 %	10			
4,0 à 4,5 %	15	2,5 et plus	0			
4,5 à 5,0 %	10					
5,0 et plus	0					
Encours de crédit de 330 000 \$ CAN et plus						
0,0 à 3,0 %	40	0,0 à 2,0 %	30 points			
3,0 à 4,0 %	35	2,0 à 2,5 %	20			
4,0 à 4,5 %	25	2,5 et plus	0			
4,5 à 5,0 %	10					
5,0 et plus	0					

¹⁴ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi, aucune rémunération n'est versée.

¹⁵ L'utilisation du terme « unités monétaires » remplace l'unité monétaire originale de cet exemple.

4.1.5 Cas #5 – Innovation en rémunération incitative : cibler les emprunteurs et des organisations sociales

Ce cinquième cas présente une politique de rémunération incitative se démarquant des autres par les groupes qu'elle vise. En effet, l'institution a choisi de rémunérer ses emprunteurs, des organisations sociales et agents de groupe, en plus de ses propres agents de crédit.

Présentation de l'institution

Les produits expérimentés par cette large institution bancaire ont permis de rejoindre la clientèle des ménages à faible revenu, en mettant à profit des organisations sociales fortement enracinées dans les milieux ruraux. L'emphase a notamment été mise sur l'amélioration des pratiques de cette institution financière et des organisations sociales ainsi que sur le développement de produits, de programmes de formation et d'outils destinés à favoriser l'atteinte de cet objectif.

Méthodologie et groupe cible

L'institution bancaire a expérimenté un produit de crédit intégrant une composante de rémunération incitative, alimentée par la cotisation à un fonds de solidarité. Cette rémunération s'adresse à trois types d'intervenants : l'emprunteur, l'organisation sociale impliquée et la banque (agent de crédit). Les prêts sont octroyés via des groupes d'emprunt composés de 15 à 20 emprunteurs et pris en charge par un agent de groupe provenant d'une organisation sociale. La politique de crédit détermine les mécanismes ainsi que les modalités d'octroi et de gestion de ce produit. Des formulaires de prêts simplifiés, des outils de suivi simples ainsi que des programmes de formation spécifiques ont été développés.

Modalités

À l'émission des prêts au groupe, une contribution au fonds de solidarité représentant 3 % du montant du crédit octroyé est déposée dans un compte bancaire distinct jusqu'au paiement complet du prêt. Lorsque les modalités de remboursement du prêt sont respectées, les sommes accumulées dans le fonds de solidarité permettent de verser une prime et ce, 15 jours après la fin de chaque trimestre. Si le prêt est en défaut et qu'il devient impossible de recouvrer le montant dû auprès de l'emprunteur, les pertes sur prêt sont tout d'abord déduites à même la rémunération incitative prévue des emprunteurs, des organisations sociales et de l'institution jusqu'à l'épuisement des incitatifs. L'institution absorbe les pertes additionnelles, s'il y a lieu.

Résultats et effets

Le versement d'incitatifs monétaires encourage les organisations sociales et le personnel de l'institution financière à accroître les efforts de suivi et d'encadrement des emprunteurs, tout en engageant leur responsabilité en ce qui a trait à la documentation et au recouvrement des crédits. Cette composante forme un aspect incontournable de l'approche développée et contribue à réduire le taux de délinquance en incitant les emprunteurs à rembourser leur emprunt selon les modalités prévues. Après un an de distribution du produit auprès de quatre succursales pilotes, le taux de prêts en retard était de moins de 1 %. Le mécanisme du fonds de solidarité doit faire preuve de transparence, puisque les incitatifs versés sont une dimension importante expliquant l'attrait des emprunteurs et l'engagement des organisations sociales envers ce produit de crédit.

Tableau 5
Cadre de rémunération incitative du Cas #5

	Élément déclencheur ¹⁶	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Institution financière et agent de crédit	Remboursement intégral du crédit selon les modalités prévues au contrat de prêt ¹⁷ pour l'ensemble des membres du groupe.	Pourcentage du montant du crédit octroyé.	0,6 % du montant du crédit octroyé, soit 0,5 % à l'agent de crédit et 0,1 % à l'institution bancaire. Versement trimestriel.
Organisation sociale et agent de groupe	Remboursement intégral du crédit selon les modalités prévues au contrat de prêt ¹⁸ , pour l'ensemble des membres du groupe.	Pourcentage du montant du crédit octroyé.	1,2 % du montant du crédit octroyé, soit 1,0 % à l'agent de groupe et 0,2 % à l'organisation sociale. Versement trimestriel.
Emprunteur	Remboursement intégral du crédit selon les modalités prévues au contrat de prêt.	Pourcentage du montant du crédit octroyé.	1,2 % du montant du crédit octroyé. Versement trimestriel.

¹⁶ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi aucune rémunération n'est versée.

¹⁷ Ou avec un retard n'excédant pas 5 jours.

¹⁸ Idem à la note 17.

4.1.6 Cas #6 – Exemple 1 : Rémunération incitative des agents de crédit et du personnel qui les soutient

Le point d'intérêt de la politique exposée dans ce cas est qu'elle inclut une rémunération incitative spécifique au personnel « soutenant » les agents de crédit.

Présentation de l'institution

Cette institution a été constituée au début des années '80 en tant qu'organisation sans but lucratif agissant comme un intermédiaire financier non autorisé à mobiliser l'épargne provenant du public. L'organisation a par la suite créé une banque de développement à laquelle tous les clients de l'ancienne structure ont graduellement été transférés. Sa mission initiale de promouvoir la création d'emplois par l'offre de crédit aux petites et moyennes entreprises a migré vers la promotion de programmes qui appuient le développement communautaire sur une base pérenne, afin d'améliorer la qualité de vie au pays. Cette institution financière a été autorisée à vendre les produits et services financiers offerts par les banques commerciales, à l'exception des comptes chèques et des cartes de crédit.

Méthodologie et groupe cible

C'est près de dix ans après sa création que l'organisation a implanté un système de rémunération incitative destiné aux agents de crédit et adjoints administratifs, qui a été modifié à quelques reprises par la suite, pour y intégrer au début de la décennie suivante les gestionnaires et le personnel de bureau. Le cadre de rémunération est basé sur le principe que les employés peuvent ainsi être en mesure d'améliorer leur propre situation économique, tout en renforçant celle de l'institution et des emprunteurs.

Les agents de crédit reçoivent une rémunération liée à quatre critères : niveau de délinquance mesuré par le montant passé dû (1 jour et plus) par rapport au portefeuille total, nombre d'emprunteurs actifs, montant prêté par mois et encours de prêt. Les adjoints administratifs gagnent systématiquement 50 % des bonus encaissés par les agents de crédit auxquels ils sont associés. Le personnel bénéficie également d'assurance, de formation, de prêts pour achat de véhicules, d'un fonds de pension, de vacances et de promotions.

Résultats et effets

Comme les budgets initiaux l'avaient préalablement démontré, l'organisation a atteint l'autonomie financière peu après avoir implanté le programme et environ le tiers des employés se qualifiaient à une telle rémunération. On a également constaté une réduction dans le taux de délinquance (montant passé dû 1 jour et plus par rapport à l'encours), qui s'est par la suite maintenu à un niveau inférieur à 10 %. Afin de tenir compte de la difficulté liée au développement de nouveaux portefeuilles de prêts, l'institution a développé un système permettant de reconnaître l'effort des agents de crédit affectés au développement. Ainsi, il existe une échelle graduée de 30 à 120 emprunteurs pour les nouveaux agents de crédit, leur permettant de participer au même système de rémunération incitative que les agents de crédit déjà en poste.

Modalités

Tableau 6
Cadre de rémunération incitative du Cas #6

	Élément déclencheur ¹⁹	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Agent de crédit	Taux de délinquance ²⁰ inférieur à 10 % et un minimum de 120 emprunteurs.	Montants forfaitaires représentant en moyenne 30 à 85 % du salaire moyen d'un agent de crédit, mais pouvant atteindre 162,5 % du salaire mensuel de base.	<p>Montant forfaitaire versé mensuellement représentant jusqu'à 162,5 % du salaire de base :</p> <p>Croissant avec la diminution du taux de délinquance qui doit être égal ou inférieur à 10 % et représentant jusqu'à 80 % du salaire de base.</p> <p>Croissant avec le nombre d'emprunteurs, soit de 120 à 160 et plus et représentant jusqu'à 50 % du salaire de base.</p> <p>Croissant avec l'augmentation de l'encours de prêts et représentant jusqu'à 25 % du salaire de base.</p> <p>Croissant avec le montant prêté par mois et représentant jusqu'à 7,5 % du salaire de base.</p>
Adjoint administratif	Obtention de commission par les agents de crédit.		50 % de la rémunération moyenne des agents de crédit à qui ils sont associés.
Gestionnaire et personnel de bureau	Résultat global de l'exercice doit être supérieur à 0.		Versement de l'équivalent d'un mois complet de salaire.

¹⁹ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi aucune rémunération n'est versée.

²⁰ Taux de délinquance mesuré par le montant passé du 1 jour et plus par rapport au portefeuille total.

4.1.7 Cas #7 – Exemple 2 : Rémunération incitative des agents de crédit et du personnel qui les soutient

Ce cas ressemble fortement au précédent, puisqu'il a été inspiré de celui-ci. Toutefois, le lecteur pourra trouver pertinent de voir comment il a été adapté dans le contexte d'une autre institution.

Présentation de l'institution

Cette fondation sans but lucratif, née à la fin des années '80, utilise des approches novatrices afin d'offrir du crédit et de supporter la croissance de petites et micro entreprises. L'organisation offre à ses clients des crédits comportant un minimum de conditions, des modalités flexibles ainsi que de l'assistance technique. L'organisation affiche un taux de recouvrement de 99,2 % et a pu atteindre l'autonomie financière seulement trois ans après le début de ses opérations.

Méthodologie et groupe cible

L'organisation a graduellement développé son cadre de rémunération incitative dès le début de ses opérations, inspiré en partie par le programme présenté au Cas #6. Une rémunération mensuelle forfaitaire est versée aux agents de crédit en fonction du nombre de prêts déboursés et du maintien de la qualité du portefeuille. Le personnel de bureau et les gestionnaires ont également été inclus dans la politique de rémunération, en se basant sur le nombre de prêts traités, sur la qualité du portefeuille et sur les montants encaissés par les agents de crédit.

Résultats et effets

Les gestionnaires ont la certitude que les bénéfices engendrés par le programme de rémunération incitative dépassent largement les coûts. Après deux ans d'activités de prêts, l'organisation couvrait tous ses coûts opérationnels avec ses propres revenus et était à même de payer le taux des prêts commerciaux sur ses emprunts. Les gestionnaires ont également pu constater que le programme a permis à l'institution de rencontrer les objectifs financiers et non financiers qu'elle s'était fixés.

Il faut mentionner que le salaire de base offert aux agents de crédit est qualifié d'insuffisant pour couvrir le coût de vie, ce qui justifie le fait que le système de bonus peut permettre à ceux-ci de gagner un montant beaucoup plus substantiel. Dans les faits, la majorité de ceux-ci encaissent un montant d'incitatifs plus important que ne l'est leur salaire de base.

Tableau 7
Cadre de rémunération incitative du Cas #7

	Élément déclencheur ²¹	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Agent de crédit	Taux de recouvrement supérieur à 97 %.	Montants forfaitaires pouvant atteindre de 20 à 185 % du salaire mensuel de base d'un agent de crédit.	Montant forfaitaire versé mensuellement : Croissant avec l'augmentation du taux de recouvrement, d'un minimum de 97 %. Croissant avec le nombre de prêts approuvés au cours du mois, soit de 10 à 35 et plus.
Directeur de l'unité	Obtention de commission par les agents de crédit.		30 % du montant de rémunération totale gagnée par les agents de crédit à qui ils sont associés.
Superviseur	Obtention de commission par les directeurs d'unités.		35 % du montant de rémunération totale gagnée par les directeurs d'unités qu'il supervise (soit de 6 à 10 directeurs par superviseur).
Personnel de bureau		Pourcentage du salaire de base.	Pourcentage du salaire en fonction du nombre de prêts traités : <ul style="list-style-type: none"> • 350-400 : 50 % du salaire de base . • 400-450 : 55 %. • 500-600 : 60 %. • 600-700 : 65 %. • 700-800 : 70 %. • 800-900 : 75 %. • 900-1000 : 80 %. Pourcentage du salaire en fonction du taux de recouvrement : <ul style="list-style-type: none"> • 95 % : 20 % du salaire de base. • 96 % : 30 %. • 97 % : 40 %. • 98 % : 50 %. • 99-100 : 60 %.

²¹ Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi, aucune rémunération n'est versée.

4.1.8 Cas #8 - Exemple 3 : Rémunération incitative des agents de crédit et du personnel qui les soutient

Ce dernier cas montre comment un cadre de rémunération incitative peut être bâti en réponse à des problèmes que peuvent vivre les institutions de microfinance.

Présentation de l'institution

Il s'agit d'une fondation de développement ayant pour objectif d'éradiquer la pauvreté au sein du pays où elle est implantée, en se fondant sur des valeurs d'égalité, d'excellence, de respect de la dignité, d'indépendance et de démocratie. L'organisation dirige ses efforts, afin de contribuer au développement de la capacité productive de la petite et micro entreprise au pays, par le biais d'octroi de crédit et de services conseils. Ses activités ont commencé au début des années '90.

Méthodologie et groupe cible

Peu après le démarrage de ses activités, l'organisation a implanté un système de rémunération incitative en réponse à un problème criant de détérioration du portefeuille de crédit lié à une croissance extrêmement rapide de celui-ci. Les principaux objectifs poursuivis étaient de motiver les agents de crédit à travailler à la rentabilité et à l'autonomie financière de l'institution ainsi qu'à la réduction du taux de délinquance du portefeuille. La rémunération incitative est calculée et versée trimestriellement, en fonction du volume de portefeuille et du taux de délinquance.

La méthodologie de calcul est basée sur les montants de prêts en retard de plus de trente jours qui sont soustraits du montant total des prêts. Le montant ainsi obtenu est appelé le portefeuille productif. Ce dernier montant est alors multiplié par un facteur qui varie inversement avec le pourcentage de délinquance du portefeuille. Le tableau de la page suivante fait état de la méthodologie de calcul utilisée.

Les membres de l'équipe qui supportent les agents de crédit, soit les superviseurs, formateurs, secrétaires et comptables, ont également droit à un montant de rémunération incitative basé sur celui reçu par les agents de crédit.

Résultats et effets

Les résultats du programme ont été positifs pour l'organisation. En effet, elle démontrait un taux de délinquance anormalement élevé de 22 % et a réussi à diminuer ce taux à environ 6 % deux ans après l'implantation du système. Lors de l'implantation de la stratégie de rémunération incitative, étant donné que plusieurs des agents de crédit en poste n'étaient pas directement responsables de la piètre qualité du portefeuille, un plan de transition a été mis en place, permettant aux agents de crédit et aux superviseurs d'obtenir chacun 5 % des montants recouverts des prêts en retard de plus de 30 jours.

Modalités

Tableau 8
Cadre de rémunération incitative du Cas #8

	Élément déclencheur ²²	Composition de l'enveloppe	Modalités de distribution
Agent de crédit	Taux de délinquance ²³ inférieur à 5 %.	Facteur multiplicatif attribué au portefeuille productif ²⁴ .	Taux de délinquance et facteur multiplicatif attribués au montant du portefeuille productif: <ul style="list-style-type: none"> • 4-5 % : 0,001. • 3-4 % : 0,002. • 2-3 % : 0,003. • 1-2 % : 0,004. • 0-1 % : 0,005. Versement et calcul trimestriels.
Équipe de support à l'agent de crédit	Obtention de commission par les agents de crédit.		30 % du montant de rémunération totale gagnée par les agents de crédit est distribué parmi les membres de l'équipe. Versement et calcul trimestriels.

²² Élément(s) devant être respecté(s), à défaut de quoi aucune rémunération n'est versée.

²³ Taux de délinquance mesuré par le montant passé dû 30 jours et plus par rapport au portefeuille actif.

²⁴ Portefeuille productif = portefeuille de prêt total – montants passés dus de plus de 30 jours.

4.2 LEÇONS APPRISSES

De ces études de cas, découlent plusieurs constats :

- L'éventail de mesures d'intéressement est large et la place pour l'innovation dans l'élaboration d'un cadre de rémunération incitative est grande.
- Il semble plus facile pour les institutions de microfinance (du moins celles de l'échantillon) de définir les indicateurs de performance en terme de qualité du portefeuille de crédit. Les agents de crédit sont donc souvent ciblés par la rémunération incitative.
- Des huit études de cas présentées, la majorité des institutions disent avoir obtenu des résultats satisfaisants de leur cadre de rémunération (plus de bénéfices que de coûts).
- Le cadre de rémunération peut démotiver les employés, lorsque les cibles sont trop difficiles à atteindre ou si le résultat de leurs efforts ne se sent qu'à long terme.
- Il peut être difficile pour les employés d'optimiser l'ensemble des indicateurs mesurant leur performance.
- Les politiques d'intéressement du personnel de « soutien » aux agents de crédit peuvent accroître les efforts de suivi et d'encadrement des emprunteurs.

Bref, la rémunération incitative a ses deux tranchants. Lorsque bien pensée et implantée, elle permet à l'institution de se rapprocher de ses objectifs institutionnels. En contrepartie, la rémunération incitative induit un risque de démotivation des employés et une incitation à des comportements frauduleux. Le choix de l'institution d'élaborer un tel cadre de rémunération doit tenir compte de cette dualité. Toutes les étapes de la conception ont donc leur importance, que ce soit la définition des objectifs de l'institution, leur pondération et l'importance de la rémunération incitative, les indicateurs choisis ou encore le processus d'implantation. La révision régulière du cadre importe également, afin de s'assurer de sa validité.

5.0 CONCLUSION

L'établissement d'un cadre de rémunération incitative constitue une stratégie puissante contribuant à renforcer le concept d'imputabilité des ressources humaines et à maintenir ou accroître le niveau de productivité. Même s'il demeure laborieux de démontrer hors de tout doute la relation directe existant entre l'amélioration des résultats et la mise en place d'un cadre de rémunération incitative, il n'en demeure pas moins qu'une politique d'intéressement bien conçue devrait permettre à toutes les parties de faire des gains : gains pour les bénéficiaires qui recevront une rétribution liée à leur performance et gains pour l'organisation qui verra sa productivité croître. Rappelons-nous cependant qu'un cadre de rémunération incitative - même le mieux conçu - ne saurait compenser l'absence de politiques, normes ou procédures appropriées.

Assurément, les options sont nombreuses et la conception d'un cadre approprié se présente comme une étape décisive dans l'évolution d'une institution financière. Par ailleurs, une stratégie, aussi sophistiquée soit-elle, ne sera jamais parfaite et la controverse sur la façon la plus appropriée de verser la rémunération aux bénéficiaires existera probablement toujours.

De plus, les coopératives bancaires doivent concilier les exigences des membres/emprunteurs et des membres/épargnants dans la détermination de leurs objectifs institutionnels.

Enfin, la prudence est de mise : une fois un tel mécanisme mis en place, il sera difficile, voire même impensable, de faire marche arrière, particulièrement lorsque la rémunération représente une part importante du salaire des employés. En conséquence, il vaut mieux n'avoir aucune stratégie de rémunération incitative que d'en avoir une qui soit mal conçue!

BIBLIOGRAPHIE

BAZOBERRY, Eduardo (2001), *We aren't selling Vacuum Cleaners: PRODEM's Experiences with Staff Incentives*, in MicroBanking Bulletin 6, Avril 2001, pages 11-13.

BRAND, Monica (1998), ACCION International, *New Product Development for Microfinance: Design, Testing and Launch*, Octobre 1998, 44 pages.

CONNING, Jonathan H., Fuentes, Gabriel A. (2000), *Staff Incentives for Microfinance Organizations in Low-Income Countries: A Review of Theory and Evidence*, Williams College and Loyola Marymount University, 14 mars 2000, 16 pages.

CHRISTEN, Robert Peck (1997), *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*, ACCION International, Février 1997, Chapitre 5, pages 169 à 209.

EL SHAMI, Nabil (1997), *Staff Incentives Schemes*, Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the MicroFinance Network.

HOLTMANN, Martin (2002), *Designing Staff Incentive Schemes*, Briefing Note #15 MicroSave Africa, 2002, 2 pages.

HOLTMANN, Martin (2002), *Principles for Designing Staff Incentive Schemes*, in MicroSave Africa Progress Report, Juillet-septembre 2002, 8 pages.

HOLTMANN, Martin (2002), *Staff Incentive Schemes – The International Experience*, in MicroSave Africa Progress Report, Juillet-septembre 2002, 6 pages.

HOLTMANN, Martin (2001), *Designing Financial Incentives to Increase Loan Officer Productivity: Handle With Care!*, in MicroBanking Bulletin 6, Avril 2001, pages 5-10.

LEDGERWOOD, Joanna (1999), *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, The World Bank, Washington, 1999, Chapitre 10, 286 pages.

NAVAJAS, Sergio, Gonzalez-Vega, Claudio (2000), *Innovative Approaches to Rural Lending: Financiera Calpia in El Salvador*, Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, Juin 2000, 44 pages.

ROBINSON, Marguerite S. (1997), *Staff: Preliminary Thoughts on how to Retain Good Staff in MFIs*, Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the MicroFinance Network.

STEARNS, Katherine (1993), ACCION International, *Monetary Incentive Schemes for Staff*, Avril 1993, 31 pages.

STEEGE, Jean (1998), ACCION International, *The Rise and Fall of Corposol: Lessons learned from the Challenges of Managing Growth*, Août 1998, 199 pages.

