

# Fiche de Synthèse N° 48 de *MicroSave*

## Promouvoir la mobilisation de l'épargne par des systèmes de primes pour le personnel

Mattias Grammling et Martin Holtmann

### Introduction

Les systèmes de primes pour le personnel des IMF ont généralement pour objectif de maximiser la performance du portefeuille de prêts. De nombreuses IMF étant aujourd'hui des institutions de dépôt, on peut se demander quel type de système de primes peut permettre d'inciter leur personnel à mobiliser l'épargne.

Mobiliser l'épargne est important pour de nombreuses raisons. La clientèle typique des IMF, composée de chefs de petites entreprises et de salariés, recherche des services de dépôt accessibles et abordables. Ceci vaut également pour les très pauvres, dont la capacité et la volonté d'épargner sont souvent sous-estimées. Ces fonds, mobilisés localement, permettent de réduire la dépendance envers les bailleurs (étrangers) et de limiter les risques de change. Mobiliser les dépôts peut également permettre d'augmenter de manière spectaculaire le rayonnement d'une IMF; les activités liées à l'épargne peuvent servir d'outil d'analyse du marché et déboucher sur la vente de services de crédit aux épargnants. Cette méthode a d'ailleurs été utilisée avec beaucoup de succès par le mouvement des caisses de crédit mutuel.

### Réussir à mobiliser l'épargne

Pour réussir à mobiliser l'épargne, l'IMF doit jouir de la confiance des épargnants, ce qui n'est possible que si le personnel est lui-même digne de confiance. Par conséquent, pour capter les dépôts, le personnel doit être ouvert, se montrer sympathique envers les clients et travailler en équipe. Dans ce domaine, la capacité à établir de bonnes relations interpersonnelles est plus importante que les compétences analytiques ou une expérience économique et comptable.

### Caractéristiques des systèmes de primes destinés à promouvoir l'épargne

Le principe d'équité impose une relation claire entre les efforts réalisés par l'employé et la variable "résultat" utilisé pour calculer son bonus. En matière de mobilisation de l'épargne, certains clients feront l'objet d'une prospection active et d'autres entreront dans une agence de leur propre initiative. Dans l'agence, c'est souvent le hasard qui décidera avec quel employé le client traitera. Généralement, il se dirigera vers le premier guichet disponible.

Il est par conséquent souvent difficile de déterminer ce qui (ou qui) a incité le client à confier ses économies à une institution. Quant aux agences, elles sont généralement organisées d'une

manière telle qu'il est souvent compliqué de corréliser les résultats obtenus et les efforts des différents employés.

Par conséquent, plutôt que de récompenser des performances individuelles, qui sont difficiles à mesurer et à mettre en relation avec les résultats obtenus pendant une période donnée, il est beaucoup plus utile de baser les primes sur les résultats collectifs. Ceci peut être réalisé facilement au niveau des succursales des agences. L'avantage d'un bonus collectif est qu'il récompense la coopération entre tous ceux qui s'occupent de l'épargne, même si leur rôle n'est pas directement lié à la captation de fonds. Cette technique permet également d'éviter d'avoir à mesurer les performances individuelles.

En général, il est recommandé de verser un salaire de base généreux au personnel qui s'occupe de la collecte de l'épargne. Très souvent, même les employés les plus efficaces ne produiront pas de résultats tangibles immédiats, sous la forme de nouveaux dépôts. Le rapport entre le salaire de base et le bonus, en pourcentage du salaire total, sera donc plus bas que celui appliqué au personnel du département crédit et se situera aux alentours des 70%-30% ou même des 80%-20%. La mobilisation de l'épargne est un effort à long terme et requiert que s'établissent des relations de confiance. Verser des primes trop élevées sur base de résultats à court terme enverrait un mauvais signal au personnel concerné.

Quelques exceptions sont cependant possibles. Par exemple, certaines organisations veulent que leurs agents de crédit (ou agents de terrain) vendent des prêts et recrutent également des épargnants en dehors des agences. Dans ce genre de situation, on peut imaginer qu'une prime récompense la capacité de chacun à effectivement trouver de nouveaux clients. Il faudra cependant mettre en place un moyen fiable d'identifier l'agent qui aura effectivement été à l'origine du dépôt.

Par exemple, l'ONG BURO-Tangail (Bangladesh) versait au responsable du développement de chaque village un petit bonus pour chaque ouverture de compte d'épargne, pour attirer leur attention sur ce produit spécifique. Ce système a bien fonctionné et permis à BURO d'arriver à ses objectifs mais peut ne pas être la meilleure solution pour d'autres IMF, parce qu'il n'incite pas les responsables à assurer la satisfaction des clients existants. Si l'employé ne touche une prime que lorsqu'il amène un nouveau client, il peut être tenté de négliger la clientèle déjà captive. Il faut par conséquent inclure d'autres variables dans la formule du bonus.

## Concevoir une formule de bonus simple

Pour inciter le personnel à mobiliser l'épargne, on peut lui verser deux commissions, la première sur l'augmentation nette du nombre de comptes (nombre de comptes ouverts moins nombre de comptes fermés sur la période), la seconde sur le solde de l'épargne accumulée. Le bonus d'une équipe serait donc calculé de la manière suivante:

$$\text{Bonus de l'équipe} = \text{Augmentation nette du nombre de comptes sur la période} * \$1 + \text{Solde de l'épargne à la fin de la période} * 0.1\%$$

## Caractéristiques de ce système de primes

Si les commissions (dans notre exemple, \$1 par compte supplémentaire et 0,1 % du solde de l'épargne) sont suffisamment élevées, on peut estimer que le personnel cherchera de nouveaux clients tout en offrant un service de haut niveau aux clients existants pour s'assurer leur fidélité.

Grâce à un système de primes simple comme celui-ci, le personnel impliqué dans la mobilisation des dépôts et les activités d'épargne se sent récompensé lorsqu'il travaille plus dur. Un tel système aura certainement un effet positif sur la motivation, surtout si un système d'incitation existe déjà pour le personnel qui s'occupe des prêts. Le système est très simple et donc facile à comprendre et à mettre en oeuvre.

## Variations et extension

Ce système de primes peut être affiné davantage. On peut par exemple imaginer les possibilités suivantes :

1. s'il y a plusieurs produits d'épargne, une pondération peut être introduite pour tenir compte des préférences de l'IMF.
2. d'autres produits et services pertinents peuvent être inclus dans la formule (par exemple, services de transferts de fonds, polices d'assurance).
3. les commissions peuvent varier par agence ou groupe d'agences, de manière à refléter les circonstances opérationnelles locales.
4. pour éviter que le personnel ne contribue à l'ouverture de comptes inactifs, la formule peut tenir compte de l'augmentation nette du nombre de comptes actifs, plutôt que du nombre de comptes dans l'absolu.
5. si la direction estime que mettre l'accent sur le "nombre de comptes actifs" risque d'inciter le personnel à encourager des clients à ouvrir des comptes avec de l'argent retiré de leurs autres comptes, elle pourra utiliser la variable "nombre d'épargnants actifs".
6. bien que la satisfaction des clients soit indirectement prise en compte dans la variable "augmentation nette du nombre de comptes et/ou du volume de l'épargne", on peut introduire une mesure plus précise et directe de cette satisfaction.

Le type de système de prime qui conviendra le mieux à une IMF particulière dépendra fortement des objectifs qu'elle lui attribue (comme dans le cas de BURO-Tangail), des processus et des procédures, ainsi que d'autres aspects de la culture de l'organisation. Par exemple, SafeSave, une coopérative urbaine au Bangladesh, avait décidé de ne pas utiliser de système de primes pour éviter que ses employés ne "forcent" leurs clients à épargner pour pouvoir obtenir des prêts. L'exemple de KPOSB (voir encadré) montre que le système de primes choisi doit tenir compte des systèmes opérationnels et d'information.

## Distribuer le bonus commun

Il existe différentes manières de distribuer le bonus commun aux différents employés d'une agence. Si une répartition égalitaire est non seulement simple mais permet également de renforcer l'esprit d'équipe, la portion variable du salaire total est inférieure chez les cadres (par exemple, les directeurs d'agence), ce qui peut être ressenti comme une situation injuste. Pour cette raison, si les salaires de base diffèrent fortement d'une personne à l'autre (et si cela est voulu), l'IMF peut opter pour une répartition proportionnelle aux niveaux de salaire. Une approche mixte (plus complexe) est également possible. Si les salaires de base varient au sein d'un même niveau de fonction (par exemple en cas de système de rémunération au mérite), une distribution égalitaire ou basée sur la dénomination officielle du poste de chaque employé peut permettre de diminuer les écarts. On peut opter pour un système plus sophistiqué et distribuer le bonus sur base de "compétitions" organisées entre employés. Cependant, il ne sera pas toujours possible de mesurer les performances individuelles de manière adéquate et juste. De plus, cette méthode pourrait se révéler préjudiciable pour l'esprit d'équipe en générant une concurrence entre employés (si des montants importants sont en jeu, cette concurrence risque de ne pas être amicale).

La Kenya Post Office Savings Bank (KPOSB) propose différents produits d'épargne à une clientèle d'environ un million de personnes, répartie sur l'ensemble du territoire national. Les livrets d'épargne ne portant pas mention du domicile, l'institution n'a aucun moyen de savoir à quelle agence correspond chaque client et ne peut donc mesurer directement les performances des différentes agences. Pour contourner cette difficulté, KPOSB a décidé de récompenser le personnel des agences sur base du nombre et de la valeur des transactions, du nombre de comptes ouverts et fermés, et du volume de l'épargne. Chacun de ces indicateurs fait l'objet d'une ventilation en sous-indicateurs et d'une pondération, ce qui permet d'évaluer les performances d'une manière qui reflète les objectifs de KPOSB et soit équitable pour tous les employés de toutes les agences. La formule appliquée prévoit que 70 % du bonus commun soit distribué proportionnellement au salaire de base et 30 % sur base des performances individuelles.