

Les agents de crédit ne vendent pas des aspirateurs :  
Expériences de PRODEM avec les mesures incitatives pour le personnel  
Eduardo Bazoberry

Dans le monde de la microfinance, PRODEM est connue comme l'ONG qui a créé BancoSol, la première banque commerciale consacrée exclusivement à la microfinance. Depuis la création de BancoSol en 1992, PRODEM a tranquillement poursuivi son œuvre et s'est consacrée à une réalisation encore plus ambitieuse que la création d'une banque. Tout d'abord, nous avons développé des produits de crédit pour les microentrepreneurs et les petits agriculteurs dans les zones rurales peu peuplées de Bolivie. Ensuite, nous avons étendu notre organisation tout en améliorant en permanence nos produits de crédit en réponse aux besoins de nos clients. Nous avons surmonté une période de ralentissement économique et une crise du secteur de la microfinance en 1999, avant de créer une autre institution financière réglementée, dotée d'un statut appelé FFP, ou fonds financier privé. PRODEM FFP, lancée en janvier 2000, offre à présent une large gamme de produits financiers comprenant des comptes d'épargne, des services de transfert bancaire et des produits de crédit-bail.

De nombreuses IMF cherchent à mettre en place des incitations financières pour promouvoir la productivité de leur personnel. Chez PRODEM, nous sommes fiers d'avoir créé une organisation efficiente, productive et rentable, avec une approche des incitations pour le personnel qui défie les conventions du secteur de la microfinance.

### **L'évolution des mesures incitatives chez PRODEM**

Il y a quelques mois, j'ai reçu un e-mail d'un ami me disant que mon institution était la seule grande IMF au monde à ne pas fournir d'incitations à ses agents de crédit. Je lui ai répondu que PRODEM avait bien mis en place des mesures incitatives, ce qui d'ailleurs était absolument nécessaire au vu de la nature de nos activités, mais que nous avions instauré un système d'incitation particulier, qui n'affectait pas l'objectivité des décisions de nos agents de crédit. J'ai alors entrepris d'expliquer les circonstances qui ont amené PRODEM à expérimenter des méthodes plus efficaces pour motiver les performances et la responsabilisation de ses collaborateurs.

Au cours de l'année 1993, après avoir examiné différents schémas élaborés par des IMF dans le monde entier, nous avons mis au point un système qui récompensait les agents de crédit pour la réalisation d'une série d'objectifs définis dans le programme d'incitation. Ces objectifs étaient les suivants : un nombre cible de clients, un pourcentage maximum de prêts présentant des arriérés et un portefeuille moyen par agent de crédit. De plus, comme PRODEM gère différents types d'agences, nous avons défini les objectifs en fonction du marché potentiel et de la situation géographique de chaque agence : zones rurales, zones frontalières, grandes agglomérations et agglomérations secondaires.

### **Des premiers résultats prometteurs**

Le programme d'incitation a fonctionné comme nous l'espérions. Le portefeuille de prêts a connu une croissance rapide, le portefeuille à risque est resté sous contrôle, le nombre de clients s'est accru régulièrement, et la rentabilité s'est améliorée (cf. illustration 1 à la fin de l'article). En 1994-1995, tous nos indicateurs étaient au beau fixe, suggérant que notre décision avait été la bonne.

### **Premier revers**

En 1996, une rupture s'est produite. Nous avons commencé à enregistrer des taux de rotation élevés parmi nos agents de crédit, notamment une augmentation du nombre d'employés licenciés pour cause de corruption ou de manquements répétés à la méthodologie et aux règles de l'institution. De toute évidence, nous n'avons pas réussi à nous assurer la loyauté de ces agents de crédit. Au lieu de cela, nous nous

retrouvions avec des collaborateurs accomplissant mécaniquement leurs fonctions, sans réel sens des responsabilités à l'égard de l'institution ou des clients.

Dans le même temps, certains membres du personnel ont commencé à réclamer une augmentation des incitations financières. Ils se figuraient que la réussite de PRODEM était due uniquement à leurs efforts, sans réaliser que chacun participait à un système de départements intégrés et que les autres aspects de l'organisation jouaient également un rôle important dans la performance de l'institution.

Le système initial accordait une prime mensuelle aux collaborateurs qui atteignaient certains objectifs de performance. Cependant, nous avons constaté que ce mode d'incitation avait un effet négatif sur les résultats par équipe et encourageait une vision à court terme.

Par conséquent, en 1996, PRODEM a modifié son système d'incitation et instauré une prime annuelle fondée sur la performance des agences. Tous les membres d'une agence recevaient une prime, qui pouvait se monter à l'équivalent d'un mois de salaire supplémentaire, lorsque leur agence avait atteint certains objectifs de performance.

Ce mode de paiement annuel des primes a encouragé la perspective à long terme. Elle a corrigé les distorsions dues aux décalages temporels entre la conclusion des prêts et l'apparition des situations d'impayés. La prime annuelle a également corrigé les effets des importantes fluctuations saisonnières qui caractérisent les activités de microfinance en Bolivie et a permis à l'institution de conclure son audit avant de distribuer les primes.

Dans l'ensemble, cette nouvelle façon de procéder nous a permis de re-motiver le personnel et de créer un esprit d'équipe dans les agences. Toutefois, elle a également eu quelques effets indirects négatifs, en ceci qu'elle décourageait la rotation du personnel et la coopération entre agences. En acceptant d'être transférés dans une agence en difficulté, les employés réduisaient leurs chances d'obtenir une prime. Comme il existait des marchés plus risqués que d'autres, certains membres du personnel en ont conclu que la prime comprenait un élément de chance, qui était fonction de l'endroit où ils travaillaient. Cette vision des choses a fait naître des tensions entre ceux dont la prime était perçue comme le résultat d'un environnement de travail favorable et ceux qui ne recevaient pas de prime même après avoir fourni des efforts considérables. Dans ce genre de cas, le système d'incitation démotivait plutôt qu'il ne motivait le personnel.

### **Une amélioration en continu**

Ces expériences ont amené l'équipe dirigeante et les partenaires de PRODEM FFP à réfléchir à un système d'incitation plus juste, dans lequel les clients, les investisseurs et les employés seraient tous gagnants. Nous avons décidé d'éliminer le programme de prime par agence et de récompenser la performance de l'ensemble de l'institution sur une base annuelle. Cette approche collective renforce le sentiment d'appartenance à une organisation commune.

Nous avons également mis en place un fonds de pension permettant aux employés d'obtenir un certain nombre de parts de PRODEM FFP dans le cadre de leur prime annuelle. S'ils quittent l'institution après au moins trois années de services, les employés ont droit à un pourcentage de ces fonds. En offrant aux employés un accès à l'actionnariat salarié, nous pensons optimiser leur engagement à long terme en faveur de la croissance et du développement de PRODEM, remplissant ainsi l'objectif numéro un de tout programme d'incitation : l'alignement des risques et des gains des employés sur ceux de l'institution.

### **Incitations non financières**

Cependant, toute cette discussion autour des incitations financières ne doit pas faire oublier les méthodes non financières tout aussi efficaces que PRODEM applique pour encourager son personnel à atteindre de hauts niveaux de performance. La principale méthode repose sur la mission institutionnelle. Nous recrutons des personnes qui ont à cœur de faire avancer la situation dans les zones rurales boliviennes en œuvrant en faveur des familles à faibles revenus et des microentreprises. Notre mission constitue un instrument de motivation. Les dirigeants rappellent régulièrement à leurs employés la contribution essentielle de PRODEM aux économies des communautés isolées, ainsi que l'importance de la performance de chacun dans les réalisations globales de l'institution.

La culture de PRODEM contribue directement aux performances de tous ses employés. Grâce à l'orientation des nouveaux membres du personnel, aux offres de formation régulières et à d'autres mesures internes, PRODEM communique à ses collaborateurs un esprit d'engagement, de confiance et d'excellence dont l'effet est bien plus puissant que celui des incitations financières. Certes, ce n'est pas la culture institutionnelle qui fait entrer l'argent dans les caisses – c'est pourquoi il importe de rétribuer équitablement tous les employés. Cependant, les mesures financières ne sauraient à elles seules motiver efficacement les collaborateurs à faire preuve d'innovation, à être ouverts au changement, à constamment chercher des moyens d'améliorer leur action et à prendre des risques quitte à apprendre de leurs erreurs. Seule la culture institutionnelle peut remplir ces objectifs. Elle joue ainsi un rôle primordial dans l'amélioration de la productivité et de l'efficacité, nécessaires au maintien de la compétitivité et de la rentabilité d'une IMF.

Pour renforcer sa position sur un marché compétitif, PRODEM FFP a mis au point une matrice d'incitations complexe et inventive, destinée à satisfaire des besoins personnels très divers de ses collaborateurs, depuis le logement et la sécurité jusqu'à l'acceptation et la réalisation de soi. Cette matrice comprend des mesures financières, mais aussi des incitations non financières, telles que le développement du personnel, l'enrichissement professionnel et les opportunités d'évolution, des avantages étendus en matière de santé, des gratifications pour les réalisations ainsi que la possibilité de prendre un congé sabbatique après dix ans de service.

### **Une approche différente**

L'approche holistique de PRODEM pour la motivation et la gratification de son personnel se démarque nettement des pratiques de certains prestataires boliviens de crédit à la consommation qui ont eu des conséquences très néfastes pour le secteur local de la microfinance. Leur principale stratégie de gestion de la croissance consiste à fournir à leurs agents de crédit des incitations monétaires, par des moyens divers, parfois très discutables.

Par exemple, une société bolivienne de crédit à la consommation payait (et déclarait) des salaires mensuels moyens équivalant à 50 USD, alors que ses agents de crédit gagnaient pratiquement 900 USD par mois (primes comprises), soit le triple de la moyenne du secteur. Cet usage délibéré de la double comptabilité permettait à l'institution de minimiser ses contributions au fonds de pension, puisqu'elle ne versait que 12,5 % du salaire officiel de 50 USD, sans tenir compte de la rémunération réelle du personnel. Cet arrangement réduisait également ses frais de licenciement, étant donné que l'indemnité légale de six mois de salaire se basait elle aussi sur le salaire officiel.

Après deux ans d'apparente prospérité, les partenaires de cette institution n'ont pu que constater l'étendue de leurs pertes, dues en grande partie à la structure des mesures incitatives et à la culture qu'elle générait. Les propriétaires avaient investi plusieurs millions de dollars sur leurs propres fonds dans un projet qui n'a finalement abouti qu'au surendettement de 10 000 familles à faibles revenus.

Les institutions de microfinance qui, comme celle de notre exemple, recourent à des programmes d'incitation agressifs font fausse route. En misant exclusivement sur des incitations financières très élevées associées à des bases de salaire très modiques pour motiver leur personnel, les IMF créent un environnement opaque qui encourage la fraude. Elles risquent de provoquer (et cela se produit souvent) les phénomènes suivants :

- rééchelonnement fréquent des prêts sans réel contrôle ;
- organisation d'associations rotatives d'épargne et de crédit par les agents pour couvrir les impayés des clients, ce qui permet aux employés de maintenir ou augmenter leur niveau de prime en dépit d'une dégradation de la qualité du portefeuille ;
- création de prêts « fantômes » pour dissimuler les mauvaises performances ;
- prélèvement d'un montant arbitraire sur les prêts des clients au moment du décaissement, en vue de créer une caisse noire pour couvrir les impayés ;
- incitation des agents de crédit à rembourser les impayés de leurs clients sur leurs propres salaires ;
- utilisation de comptes épargne inactifs pour payer les prêts en cours.

En conclusion, les incitations financières doivent être maniées avec beaucoup de prudence. Une fois qu'une institution a ouvert les vannes des gratifications financières, il est très difficile de les refermer, surtout lorsqu'elles représentent plus de la moitié de la rémunération d'un agent de crédit.

Les mesures incitatives doivent tenir compte autant de la mission sociale que des motivations commerciales des institutions financières. Elles doivent être intégrées dans une vision plus large de la motivation du personnel, qui inclut des gratifications non financières autant que financières. Enfin, les mesures incitatives doivent être compatibles avec la culture institutionnelle. La devise de PRODEM est la suivante : « Mon succès dépend du succès collectif ». C'est pourquoi nous préférons opter pour des mesures d'incitation collectives.

Eduardo Bazoberry ([prodebo@ceibo.entelnet.bo](mailto:prodebo@ceibo.entelnet.bo)) est directeur général de PRODEM, Bolivie. Certaines parties de cet article sont extraites d'un ouvrage de Cheryl Frankiewicz, intitulé « *Building Institutional Capacity: The Story of PRODEM 1987-2000* », à paraître chez Calmeadow.

Illustration 1 : Indicateurs de performance de PRODEM (1994-1999)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Nombre d'emprunteurs	9,974	18,309	27,486	38,248	47,130	35,924
Portefeuille total (millions d'USD)	2,6	4,5	4	18,2	24,2	21,7
Encours de crédit moyen (USD)	261	247	305	477	512	606
Encours de crédit moyen / PNB par habitant (%)	non communiqué	30,9	6,7	9,2	50,7	60,0
Total des effectifs	129	134	159	237	316	323
Nombre d'agents de crédit	47	81	103	125	164	145
Agents de crédit en % du total des effectifs	36	60	64	53	53	45
Rotation du personnel (%)	7	13	9	14	14	14
Total des frais administratifs / portefeuille de crédit moyen (%)	57,5	44,4	32,8	24,2	24,8	25,5
Salaire moyen (multiple du PNB par habitant)	non communiqué	10,2	9,7	8,4	9,4	9,6
Productivité : clients par membre du personnel	77	137	173	161	149	111
Productivité : clients par agent de crédit	212	226	67	306	287	248
Rendement du portefeuille (%)	61,5	43,4	55,8	39,1	41,4	37,2
Rendement réel (%)	49,6	30,1	37,3	32,0	31,3	34,2
Rendement retraité des actifs (%)	-7,1	-7,6	5,1	9,4	5,0	0,6
Rendement retraité des fonds	-8,0	-9,0	9,6	14,8	9,5	1,4

propres (%)						
Autosuffisance opérationnelle (%)	101	102	178	167	132	105
Autosuffisance financière (%)	72	69	119	146	117	102

\* Les faibles performances enregistrées en 1999 sont dues à deux facteurs. Tout d'abord, l'ensemble du secteur bolivien de la microfinance a été durement affecté par 1) la faible conjoncture économique, 2) le surendettement des ménages, résultant des pratiques agressives de certains organismes de crédit à la consommation et 3) des troubles politiques, dus à un mouvement en faveur de l'annulation des dettes. Ensuite, PRODEM était en phase de consolidation de sa position en vue du lancement de son FFP.

Source : Base de données du MicroBanking Bulletin ; Frankiewicz (à paraître)

MICROBANKING BULLETIN, AVRIL 2001