



# Z A M U K A

## Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance

**N°19 Septembre 2010**

### CONTRIBUTION DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE BURUNDAISES DANS LE FINANCEMENT AGRICOLE

L'économie burundaise est essentiellement agricole et de subsistance. Le taux de bancarisation est encore très faible. Moins de 2% de la population sont desservies par le système bancaire classique et environ 6% par les institutions de microfinance. Le PIB par habitant en 2009 était de 152,23 dollars américains. La population vivant en dessous du seuil de pauvreté se situe à plus de 70%. Plus de 90% dépendent de l'agriculture pour la satisfaction de leurs besoins essentiels.

Eu égard à un tel contexte et au moment où beaucoup d'initiatives sont en cours pour professionnaliser le secteur de la microfinance burundais, il apparaît d'un intérêt tout particulier de s'interroger sur la contribution de ce secteur au financement agricole.

Dans les lignes qui suivent l'analyse de cette question est présentée en quatre parties. La première rappelle les caractéristiques de l'économie burundaise. La deuxième analyse les besoins de financement de la population et l'offre de crédit à l'agriculture. La troisième parle en bref des contraintes majeures qui bloquent la croissance du financement à l'agriculture. La quatrième est un essai de réflexion sur une approche à suivre pour accroître la contribution des IMF au financement de l'agriculture.

#### Une économie agricole et de subsistance

Au dernier recensement organisé en août 2008, la population burundaise se chiffrait à 8 038 618 habitants. Par rapport à celui réalisé en 1990, elle a connu un taux d'accroissement moyen de 2,35% par an avec des variations selon les provinces. Sept provinces avaient une population dépassant cinq cent mille habitants. Plus de 90% de la population vivent des produits vivriers et d'élevage. Les cultures vivrières servent essentiellement à l'autoconsommation des ménages. Selon le rapport annuel 2009 publié par la Banque Centrale, les productions vivrières occupent 90% des superficies cultivées et contribuent pour environ 34,28% du PIB. Les principales cultures d'exportation sont : le café, le thé, le sucre et le coton. Leur contribution au PIB en 2009 était de 1,79 %.

#### Financement agricole et offre de produits de crédit

Les besoins de financement observables en milieu rural peuvent être regroupés en trois catégories à savoir:

- les besoins de court terme comme l'achat des intrants, le paiement de

la main d'œuvre, la location des terrains agricoles, la transformation et le stockage des produits;

- les besoins de moyen et de long terme concernant l'achat de terres, l'achat de machines pour la production et la transformation des produits, la construction de bâtiments, etc.) ;

- les besoins à caractère social (les soins de santé, l'éducation, l'alimentation, etc).

Concernant l'implication des institutions de microfinance dans le secteur agricole, il faut mentionner que leur taux de pénétration reste encore faible en milieu rural.

Suite en page 2

### SOMMAIRE

Contribution des institutions de microfinance burundaises dans le financement agricole.....	1
Lancement officiel des activités de l' asbl «Burundi Business Incubator, BBIN».....	3
9ème conférence du Réseau AFMIN: favoriser l' accès des pauvres aux services financiers.....	4
FORCE: Atelier d'informations sur les nouvelles orientations et les procédures de la deuxième phase.....	6
La gestion des ressources humaines dans les IMF dans dix questions.....	7



A part le réseau FENACOBU dont la 1<sup>ère</sup> COOPEC a été créée en 1985 qui couvre le territoire national, avec près de 50% des points de services sur 184 que compte l'ensemble du secteur à la fin 2009. Les autres IMF ont un taux de couverture encore limité. La majorité d'entre elles sont de création récente. Certaines opèrent seulement dans quelques provinces. D'autres sont limitées à une seule province. Celles de taille encore plus petite opèrent seulement dans la capitale Bujumbura.

Les types de crédits proposés par les IMF peuvent être globalement regroupés sous les catégories suivantes: crédits pour l'agriculture et l'élevage, crédits pour le petit équipement, crédits habitat, crédits pour le petit commerce, crédits scolaires, crédits soins de santé, découverts sur salaires. Ils sont accordés sous forme de crédit individuel, de crédit collectif, de crédit solidaire mais ce dernier est encore dans la phase d'expérimentation. Les crédits octroyés sont le plus souvent à très court terme. Les taux d'intérêts débiteurs varient selon les institutions et les sources de financement. Les taux observés varient entre 10 et 36 % par an. Les garanties exigées sont: la garantie solidaire, l'aval, le nantissement de l'épargne du groupe au profit d'un bénéficiaire, le nantissement des recettes futures de l'activité (filère thé, café, riz, ...), le gage des biens immobiliers ruraux (terrains, maisons, plantation). L'encours total des crédits octroyés par les IMF à la fin de l'année 2009 était de 41.270.650.703 FBU. A la même date, le nombre d'emprunteurs était de 166.366 et le crédit moyen de 400.752 FBU.

En référence à une étude réalisée par le RIM en 2009 sur l'affectation des microcrédits accordés par les principales IMF aux salariés, une grande part des microcrédits est utilisée pour l'habitat représentant 47,3 %. Les

activités génératrices de revenus dont l'agri-élevage sont financées pour 19,3%. Il ressort que le financement agricole reste marginal pour la plupart des IMF à l'exception de quelques unes telles que UCODE, CECM, TWITEZIMBERE et les COOPEC de la FENACOBU avec un encours crédit à l'agriculture de 2,2 milliards de FBU à Juin 2009, selon une étude réalisée par la Banque Mondiale en 2010.

Quant au secteur financier classique, la part du crédit agricole était de 0,9 % du crédit à l'économie nationale en 2008.

Au niveau du secteur de la microfinance, une série de contraintes tant internes qu'externes est à signaler, du moins sur la question de financement agricole.

### **Contraintes au développement du crédit agricole**

Une série de problèmes en rapport avec le financement du monde rural et de l'agriculture en particulier est en grande partie à l'origine de la faiblesse du financement alloué à l'agriculture au Burundi. Ceux que l'on peut considérer comme des contraintes fortes qui freinent la croissance du micro-crédit agricole sont liés à :

- l'exiguïté, voire l'absence des superficies cultivables disponibles dans beaucoup de régions du Burundi privant ainsi les micro-entrepreneurs du facteur de base essentiel à l'entreprenariat agricole,
- les aléas climatiques et l'absence d'un système de garantie qui compromettent la régularité de la production;
- l'analphabétisme des paysans agri-éleveurs burundais qui limite leurs capacités de conception et de gestion des microprojets;

- l'insuffisance des services techniques d'appui à la production (formation aux techniques modernes d'agriculture et d'élevage, production et diffusion des intrants agricoles, contrôle de qualité, notamment) qui limite les capacités d'investissement dans le secteur;

- l'insuffisance des structures de transformation et de conservation des produits agricoles qui expose le producteur à un risque commercial (chute des prix sur le marché en période de bonne production) ;

- la faiblesse du déploiement des institutions financières en milieu rural qui réduit la portée de l'offre de crédit ;

- la faiblesse des capacités des ressources humaines qui réduit la qualité et la portée de l'offre de services des IMF ;

- l'inadéquation des technologies de crédit utilisé par les IMF aux besoins de financement du monde agricole (types de produits de crédit, garanties exigées aux emprunteurs);

- le manque de ressources longues pour le financement des équipements de production agricole qui ne permet pas de financer les besoins à moyen et long terme ;

La résorption préalable de ces problèmes favoriserait le financement de l'agriculture.

### **Résponsabilités des IMF et des pouvoirs publics dans le financement agricole**

Le développement de l'offre de crédits agricoles des IMF passe par la résorption des contraintes plus haut identifiées car ils affectent, selon leur

Suite en page 3



### LANCEMENT OFFICIEL DES ACTIVITÉS DE L'ASBL «BURUNDI BUSINESS INCUBATOR, BBIN».

C'est jeudi, le 04 novembre 2010 qu'ont été lancées officiellement les activités du Burundi Business Incubator (BBIN) dans ses nouveaux locaux sis à la jonction du boulevard de l'Uprona et l'avenue Muyinga. Ces activités ont été rehaussées par le Deuxième Vice Président de la République du Burundi, Monsieur Gervais Rufyikiri, l'Ambassadeur des Etats Unis d'Amérique au Burundi, Madame Pamela Slutz et le Chargé d'affaires a.i du Royaume des Pays Bas au Burundi, Monsieur Kornelis Willem Spaans. Dans son mot d'accueil, le Président de l'asbl BBIN a indiqué que ce dernier est composé de 20 entreprises et associations burundaises. Selon lui, la

vision de BBIN est de contribuer au développement économique du Burundi en soutenant les entrepreneurs locaux dans la création de petites et moyennes entreprises. Il a aussi signalé que BBIN veut se mettre en réseau avec les autres incubateurs d'Afrique de l'Est, d'Afrique du Sud, d'Europe et des Etats-Unis.

Pour l'Ambassadeur des Etats Unis au Burundi, le développement du Burundi passera par le développement de petites et moyennes entreprises performantes, à même de générer des emplois. Elle a indiqué que pour la création de BBIN, un financement de 2,2 millions de dollars américains a été octroyé par le Ministère néerlandais

de la Coopération au Développement en plus de la contribution des partenaires locaux. L'expertise technique a été apportée par l'USAID.

Eu égard à l'intégration du Burundi à la Communauté Est Africaine(EAC), la formule d'incubateur d'entreprises a été adopté pour impulser la croissance du secteur des petites et moyennes entreprises. C'est une formule qui a déjà montré ses preuves dans la sous région où 14 incubateurs d'entreprises sont à pied d'œuvre au Rwanda, en Ouganda, au Kenya et en Tanzanie.

Suite en page 4

Suite de la page 2

nature, soit la capacité de réalisation des IMF, soit la rentabilité des investissements projetés.

Dans cet article, la réponse se limite à l'identification de l'acteur responsable, au premier degré du traitement de ces questions.

#### Les questions relevant de la responsabilité des pouvoirs publics:

- le maintien de la sécurité des biens et des personnes ;
- l'accès à la terre cultivable pour les producteurs potentiels et une meilleure organisation du régime foncier en milieu rural pour rendre les investissements agricoles attractifs et rentables ;
- l'assurance contre les risques de production ;
- la formation des agri-éleveurs et leur encadrement technique ;
- la promotion des technologies de transformation, de conservation des produits agricoles ;

-Le développement et l'entretien des infrastructures de base (les routes, les barrages et les télécommunications);

#### Les questions relevant de la responsabilité des IMF

- le développement du déploiement ;
- le renforcement des capacités du personnel ;
- la formation des clients/membres à la culture du crédit ;
- le développement d'une gamme des produits et de services adaptés aux besoins de financement agricole / la conception de financements adaptés aux cycles des produits agricoles.

Toutes ces questions et bien d'autres qui ne sont pas évoquées, bien que relevant de la responsabilité première de l'un ou l'autre acteur (Etat ou IMF) seraient mieux appréhendées à partir du jour où le pays aura défini et adopté

la politique et la stratégie nationale de développement du secteur de la micro finance ; car la crise sociale et politique de plus d'une décennie qu'a connue le pays a fait que la micro finance a démarré dans la confusion sur les rôles et responsabilités des différents acteurs.

Il est important que tous les acteurs connaissent bien leurs rôles et responsabilités, comprennent les meilleurs pratiques de la micro finance et en particulier reconnaissent la nécessité d'un apprentissage d'une nouvelle méthodologie du crédit agricole(nouveaux produits et services, nouveaux modes de distribution du crédit) en faveur des populations à faibles revenus. C'est peut-être, à ce prix que le développement de l'offre de crédit agricole pourrait être considéré.

Audace Bireha  
consultant en microfinance



# 9ÈME CONFÉRENCE DU RÉSEAU AFMIN: FAVORISER L'ACCÈS DES PAUVRES AUX SERVICES FINANCIERS

«Accès aux services financiers: Atteindre les pauvres et les exclus» est le thème qui a réuni dans la capitale ghanéenne, responsables, membres et partenaires techniques et financiers du Réseau Africain de Microfinance (AFMIN), du 5 au 8 octobre 2010, une institution regroupant des réseaux nationaux d'institutions de microfinance de 22 pays africains. Cette conférence annuelle a coïncidé avec les 10 ans

d'anniversaire du Réseau.

L'objectif général de cette double célébration était donc de rassembler les différentes parties prenantes de la micro finance, y compris des praticiens de la micro finance, des représentants de banques, les décideurs politiques et les partenaires au développement, pour recommander des stratégies pouvant permettre d'accroître l'accès aux services financiers pour les ménages à faible revenu en Afrique.

L'événement d'Accra a bénéficié de l'attention particulière du gouvernement ghanéen qui a assuré une représentation de haut niveau.

La rencontre d'Accra a permis aux participants de s'enrichir des nouvelles connaissances de la microfinance.

Ils ont aussi arrêté les stratégies pour l'atteinte de leurs objectifs. Concrètement, ils ont recommandé la promotion et l'appui à la gestion de la

Suite en page 5

Suite de la page 3

L'Ambassadeur des Etats Unis au Burundi a souhaité que l'incubateur inaugurée puisse fournir des solutions durables aux difficultés cruciales auxquels les entrepreneurs burundais font face notamment :

- un manque d'accès aux services d'appui diversifiés et de qualité à des prix abordables ;
- une infrastructure non adéquate tel que l'accès à l'électricité et à une connexion Internet sûre et à haut débit ;
- une préparation insuffisante à l'entrepreneuriat des lauréats des écoles techniques et des universités burundaises ayant besoin de formation en gestion des entreprises.

Au cours de son intervention, le Deuxième Vice Président de la République, Monsieur Gervais Ruyikiri, a fait savoir que le Gouvernement burundais soutiendra le BBIN afin que ses missions soient bien accomplies pour le bénéfice des entrepreneurs

burundais: «Le Gouvernement est convaincu que l'entrepreneuriat constitue le moteur du développement économique durable et un facteur contribuant à la réduction de la pauvreté. Le pays vient de sortir d'une période de crise défavorable aux affaires et aux investissements. C'est donc le moment de la reconstruction et de la relance de l'économie pour le développement qui requiert l'implication effective de plusieurs acteurs dont les investisseurs et les opérateurs économiques » a-t-il indiqué.

Concrètement le BBIN a pour objectifs d'appuyer dans la création de nouvelles entreprises ou dans l'amélioration des performances des entreprises existantes. C'est aussi un lieu de rencontre, de formation et de conseils professionnels pour les entrepreneurs.

Concernant les locaux abritant le BBIN, 60 % seront occupés par les clients incubés et 40% par les locataires. On distingue deux sortes de clients: les clients prè-incubés et les incubés. Les pré-incubés sont des entrepreneurs qui

n'ont pas encore de plan d'affaires qui les aide dans la gestion de leur entreprise. La prè-incubation dure entre 3 et 6 mois. Il faut aussi noter que le pré-incubé paie un montant forfaitaire de 120 000 FBU qui lui donne accès à une table avec ordinateur à l'intérieur du BBIN ainsi qu'une gamme de services et de conseils tandis que, les incubés sont ceux qui ont déjà des plans d'affaires.

Selon le Président du BBIN, une opportunité de création d'entreprises sera offerte aux jeunes lauréats. Les plus entreprenant pourront directement bénéficier des services de l'incubateur s'ils parviennent à établir de bons plans d'affaires.

Signalons que les institutions opérant en microfinance à savoir: la Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel, CECM, et l'asbl Twitezimbere font partie des membres initiateurs de l'incubateur BBIN.

Recueillis par D Murekambanze



La délégation du RIM à la 9ème conférence annuelle de AFMIN (au 1er plan, de gauche à droite, 1er, 4ème et 5ème).

performance sociale en Afrique, l'établissement d'un environnement favorable et la promotion des idées innovantes telles que le mobile banking, la micro assurance etc. Les participants ont également recommandé que les succès soient documentés et disséminés à travers le monde pour permettre un apprentissage latéral parmi les praticiens.

Saisissant l'ampleur et la pertinence du défi que le Réseau Africain de micro finance s'est lancé pour le

développement socio-économique de l'Afrique, plusieurs partenaires ont décidé de l'accompagner.

Cette 9ème conférence annuelle a accueilli plus de 300 participants venant de 41 pays, des représentants des ministères de tutelle de la micro finance et de la promotion de petites et moyennes entreprises, des banques centrales et des directeurs de réseaux nationaux, des institutions de micro finance et d'organismes internationaux.

Le Réseau a aussi célébré son 10ème anniversaire au State House à Accra.

Le clou des manifestations a été la tenue de la 9ème assemblée générale ordinaire de AFMIN, à l'issue de laquelle un nouveau Conseil d'Administration présidé par Ousmane Thiongane du Sénégal a été élu.

Il convient de signaler qu'à cette conférence, le Réseau des Institutions de Microfinance au Burundi, RIM, était représenté par trois délégués dont le Vice Président du Comité Exécutif, Madame Marie Louise NSABIYUMVA élue membre du Conseil d'Administration.

Pour le secteur de la microfinance au Burundi, il s'agit d'une excellente nouvelle. c'est également une reconnaissance d'un parcours d'un professionnel du secteur de la microfinance engagé, honnête et compétent, a commenté un client de l'institution de microfinance 'CECM' dont elle est Directeur Général.

Source: [www.afminnetwork.org](http://www.afminnetwork.org)

### *A vos plumes*

*Chers lecteurs,  
nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à votre bulletin  
«ZAMUKA».  
Vos critiques et suggestions seront les bienvenues dans ces rubriques  
et aideront à combler vos attentes.*



**FORCE II: ATELIER D'INFORMATION SUR LES ORIENTATIONS ET LES PROCÉDURES DE LA DEUXIÈME PHASE.**

Le 11 Octobre 2010, au Centre CELEXON, le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en microfinance, FORCE, a organisé une réunion d'information sur les orientations et les procédures de la deuxième phase. Monsieur Louis NDIKUMANA, Coordonnateur de FORCE a indiqué que cette réunion était une occasion d'attirer l'attention des institutions de microfinance sur la ligne de démarcation et de rupture entre FORCE I et FORCE II.

L'organisation de cette réunion fait suite aux résultats de la première appel à propositions dont les notifications de subventions ont été adressées aux établissements de micro finance bénéficiaires au courant du mois de septembre 2010. Selon le Coordonnateur de FORCE, ces résultats ont montré qu'il n'est pas toujours aisé de comprendre qu'une institution puisse changer de cap dans

le prolongement de ses activités sans une interruption temporaire.

Le tableau ci-après montre que sur le total de 60 dossiers de demande de subventions soumis au FORCE au cours de la première appel à propositions, 22 ont été jugés favorables. Les autres n'ont pas été éligibles soit, parce qu'ils ne cadrent pas avec les objectifs du FORCE, soit que les indicateurs de performance ne sont pas satisfaisants. Le Coordonnateur du FORCE a par ailleurs, souligné que la deuxième phase du FORCE a essentiellement pour objectifs la professionnalisation des IMF ainsi que l'augmentation de la portée des services financiers aux pauvres particulièrement en milieu rural. Selon lui, les services à l'endroit des secteurs comme l'agriculture, l'élevage et l'artisanat traditionnellement peu servis alors qu'ils regorgent de potentialités pour tirer le pays de la pauvreté doivent également accroître.



*De Gauche à droite, Hedwig Siewertsen, consultant au FORCE, J. Berchmans Ndikumana, point focal microfinance au Ministère des Finances, et Dr.Louis Ndikumana, Coordonnateur de FORCE.*

Volets	Montants demandés en FBU ( 000)	Total de dossiers soumis	Dossiers Favorables	
			Montants en FBU (000)	Nombre
1. Augmentation de la portée de la microfinance	561 796	23	106 000	7
2. Professionnalisations des EMF	414 570	34	149 004	12
3. Appui au Gouvernement dans son rôle de supervision et de tutelle de la microfinance	126 420	3	91 240	3
<b>Total</b>	<b>1 102 606</b>	<b>60</b>	<b>346 244</b>	<b>22</b>

Dieudonné MUREKAMBANZE



## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES IMF EN 10 QUESTIONS

### 1. Que recouvre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ?

La gestion des ressources humaines recouvre l'administration du personnel et le développement des ressources humaines. L'administration du personnel consiste dans toutes les tâches administratives de gestion du personnel: la paie, contrats de travail, règlement des cotisations patronales, gestion des congés et des absences, etc. Le développement des ressources humaines comprend: le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des compétences et la gestion des carrières.

### 2. En quoi la GRH est-elle spécifique dans les IMF ?

En tant que telle, une IMF se trouve face aux mêmes besoins et problématiques concernant son personnel que n'importe quelle autre organisation. Cependant, elle partage avec d'autres entreprises à but social la spécificité suivante : elle poursuit un double objectif de résultat, social et économique.

Les responsables des Ressources Humaines (RH) des IMF doivent mettre en place des politiques et pratiques qui incitent le personnel à atteindre ces deux objectifs, bien qu'ils entrent parfois en conflit. Lors de l'évaluation des compétences, l'institution doit valoriser l'employé qui a développé le plus gros portefeuille ou celui qui a touché le plus de clients correspondant au profil socio-économique ciblé? Pour chacune de ces deux personnes, qu'est ce que la politique de RH prévoit comme augmentation de salaire? C'est à ce type de questions qu'un responsable RH doit pouvoir répondre dans une IMF. Il y répondra en fonction de la stratégie de l'IMF. Comme la gestion financière, la gestion des ressources humaines est au service de la stratégie de l'institution.

### 3. A partir de quand une IMF doit-elle intégrer du personnel spécifiquement dédié aux Ressources Humaines (RH) ?

En dessous d'une certaine taille, les IMF ne possèdent pas de personnel dédié. Dans une petite IMF, c'est la direction qui est responsable de tous les aspects stratégiques liés à la gestion des ressources humaines, recrutement compris. L'administration du personnel est prise en charge par le personnel administratif non spécialisé. Enfin la formation est souvent assurée par la personne en charge des opérations.

Dans une IMF moyenne, la direction continue à jouer le rôle principal, mais le personnel administratif en charge de la gestion du personnel est plutôt spécialisé. Le recrutement peut être en partie délégué au personnel administratif ou au responsable des opérations. Dans une grande IMF (40 000 clients en moyenne), un département spécifique est chargé de la gestion des ressources humaines, au sein duquel un personnel spécialisé se répartit les tâches.

### 4. Comment les IMF recrutent-elles leurs agents de crédit ?

Les principaux recrutements qu'une IMF est amenée à effectuer concernent les agents de crédit. Les institutions de taille moyenne et grande procèdent en général à ces recrutements de manière groupée. La plupart des institutions disposent d'un processus systématique assez bien maîtrisé. Idéalement, l'agent de crédit doit faire preuve d'engagement, d'aptitudes relationnelles, de pédagogie, de dynamisme et d'honnêteté. En ce qui concerne son niveau d'instruction, toutes les IMF ne font pas le même choix. Certaines recrutent des agents de crédit avec un niveau d'instruction relativement bas tandis que d'autres

ciblent un niveau d'instruction assez élevé. Pour fidéliser ce personnel, l'IMF doit offrir des perspectives d'évolution de rémunération et de carrière.

### 5. Quel est le profil de poste d'un agent de crédit ?

La fiche d'un agent de crédit est propre à chaque IMF, car ce qu'on attend de lui dépend en partie de l'environnement de l'IMF, de son organisation, de sa méthodologie et de ses objectifs. Néanmoins les grandes fonctions et aptitudes restent les mêmes.

### 6. Où trouver des conseils sur le processus de recrutement ?

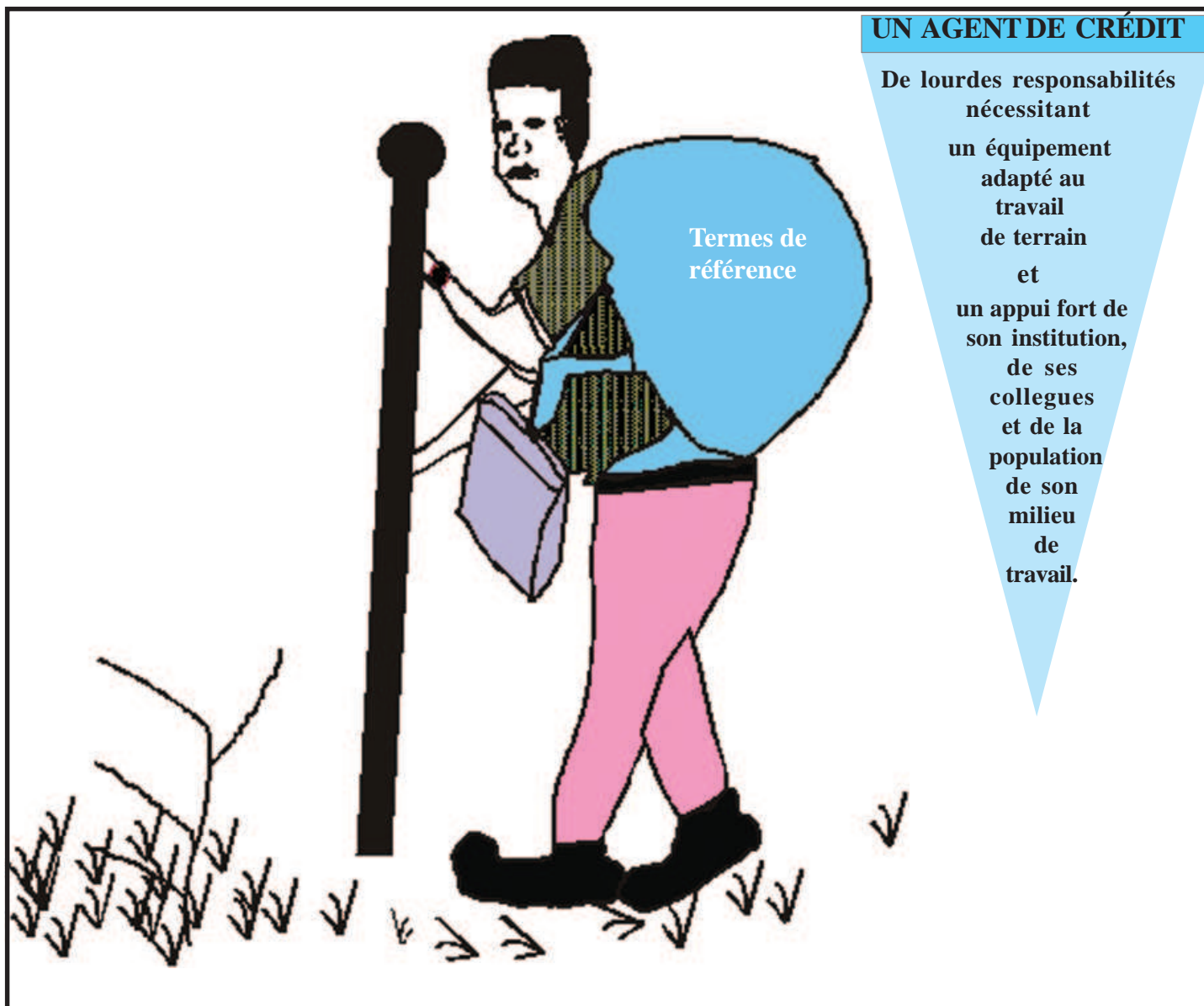
Le processus de recrutement commence par l'identification des besoins de l'institution et s'achève par la négociation de l'offre finale au candidat et l'embauche. Il est primordial car les institutions sont performantes grâce à leurs salariés. Maîtriser ce processus signifie au minimum en connaître les étapes, disposer des bons outils et être conscient des difficultés et des pièges.

### 7. Quelles sont les bases d'un bon système de rémunération ?

La rémunération est l'un des éléments de motivation et d'implication du personnel. Elle peut être fixe ou variable, financière ou non financière. Les pratiques de rémunération sont assez fortement conditionnées par la culture locale.

Pour que le système de rémunération demeure motivant et joue son rôle, il doit être perçu comme juste; tous les membres du personnel doivent recevoir une rémunération qui répond aux

Suite en page 8



Suite de la page 7

règles du système, et celui-ci doit être suffisamment transparent et compris par tous.

**8. Faut-il mettre en place une rémunération variable ?**

La rémunération incitative, vient en complément de la rémunération fixe. Elle consiste à verser des primes définies en fonction de la performance de l'employé. Elle vise à accroître la productivité et à appuyer la réalisation des objectifs institutionnels. Le système le plus courant est un système de prime financière réservée aux agents de crédit et basée sur la performance individuelle.

**9. Où trouver des données chiffrées sur les salaires pratiqués ?**

Les pratiques salariales sont très hétérogènes d'une IMF à l'autre. Pour construire leur grille salariale, les IMF observent en général les pratiques d'organisations qui recrutent des profils comparables. Elles font ensuite le choix de s'aligner ou pas sur les salaires de ces organisations.

**10. Comment définir les besoins de formation ?**

La formation s'inscrit dans un processus d'amélioration de la performance. Elle est l'un

des outils de gestion des compétences, mais pas le seul. L'analyse des besoins de formation débute par l'analyse des écarts de performance et de leurs causes et l'identification des compétences à développer. Plus largement, l'élaboration d'un plan de développement individuel incite à réfléchir aux domaines qui ont le plus d'impact sur sa capacité à atteindre ses objectifs de performance.

Source: [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)