

PROPOSITION DE CREATION D'UN SYSTEME D'EPARGNE VOLONTAIRE POUR LES EQUIPES TERRAIN



*Jean-Luc Bellut **
Juin 2007

1. Préambule

Ce document vise à partager une expérience innovante, bien que perfectible, initiée par le programme Inter Aide « Vahatra » d'Antsirabe à Madagascar depuis le mois de janvier 2006.

En novembre 2002, j'avais mis en place, au Malawi, à titre personnel, un projet visant à motiver les gardiens chargés de surveiller mon domicile principal, car j'étais souvent absent, afin de les responsabiliser et de les motiver.

J'ai alors imaginé un projet, tout simple, qui consistait à ajouter au salaire régulièrement versé, une épargne bloquée cumulable mensuellement (qui s'élevait à l'équivalent de 2 Euros mensuels). Ce qui permettait aux gardiens de se constituer, au fil des mois, un petit capital destiné principalement à les aider à rebondir lors de mon départ.

Cette épargne bloquée était légitimement conditionnée par une obligation de résultat, visant à assurer la sécurité de mon domicile.

La règle fixée était simple: Si un voleur s'introduit dans mon domicile, il prendra votre épargne, conservée en « cash » dans un placard accessible !

Depuis le jour de la mise en place de ce système, j'ai eu l'occasion de constater que les gardiens ont déployé une plus grande vigilance, comme s'ils étaient plus impliqués dans leur travail de surveillance.

A plusieurs reprises, j'ai eu l'occasion de débloquer une partie de l'épargne, pour répondre à des besoins urgents (hospitalisation d'un proche, scolarisation d'un enfant, etc.)

Lors de mon départ du Malawi en novembre 2003, j'ai reversé à chacun des gardiens la totalité de l'épargne cumulée, à la plus grande satisfaction de ceux-ci. Cela m'a permis de constater à posteriori que ce système fut bénéfique, tant, pour moi-même, satisfait de

l'implication évidente des gardiens et du climat de sécurité qu'ils ont réussi à instaurer et à maintenir, que pour les gardiens, qui ont bénéficié, lors de mon départ d'une prime substantielle, (constituée par l'épargne mensuelle que j'avais mise de côté pour eux !) visant à les aider à concrétiser leurs projets¹ et à se projeter dans l'avenir.

En novembre 2003, je suis parti sur une nouvelle mission à Antananarivo (Madagascar) et ai poursuivi ce processus avec le gardien de ma maison d'Antananarivo, en constituant, pour lui une épargne bloquée, équivalente à ¼ de son salaire ; j'ai donc mis de côté pour lui, près de 6 euros, chaque mois, pendant près de 2 années.

Mon implication croissante sur le programme d'Antsirabe, à 160 kilomètres de la capitale, ne m'a pas permis d'être présent lors de la crise d'asthme, à l'origine de son décès.

L'épargne qu'il avait constituée, sans toucher mot à sa famille, a permis à sa veuve et ses 3 enfants de payer les frais d'exhumation, tout en leur permettant de faire face aux dépenses quotidiennes. Les 260 000 Ariary, (soit 104 euros), n'avaient pas pour vocation d'apporter un réconfort dans un contexte de deuil aussi douloureux (Pascal, mon gardien n'avait que 38 ans !) cependant cette « manne » inattendue a permis à la famille toute entière de se reconstruire et d'avancer, malgré les blessures.

J'ai poursuivi cette expérience à Antsirabé, avec les 2 gardiens chargés de surveiller mon domicile.

Près d'un an après mon installation à Antsirabe, de retour de mission dans la capitale, un gardien, tout penaud, m'a confessé que 10 volailles avaient été dérobées la veille. Le gardien présent lors des faits, a reconnu implicitement s'être assoupi plus que de mesure ! Le remboursement intégral du larcin a pu être effectué sur la base de son épargne bloquée, ce qui lui a permis de conserver un salaire mensuel régulier. Depuis ce jour : rien à signaler !

Je ne puis que constater que ce système d'épargne bloquée m'a permis de responsabiliser mes gardiens et de maintenir un niveau acceptable de sécurité à mon domicile.

Cependant, j'ai été amené à libérer occasionnellement une partie de l'épargne bloquée, pour des projets qui m'ont semblé pertinents, tels que :

- l'achat de 2 vélos neufs, permettant de raccourcir les temps de trajet des gardiens,
- la construction d'une nouvelle maison en dur en remplacement d'une maison précaire,
- l'achat de riz, pour anticiper l'inflation et se prémunir des carences alimentaires.
- le démarrage d'une activité génératrice de revenus d'un gardien licencié.

Lors d'une mission de Gaspard Shlumberger, responsable de secteur à cette époque, j'avais évoqué avec lui la possibilité de dupliquer ce processus à l'ensemble des employés de l'ONG Vahatra, afin de valoriser le travail des équipes en proposant un encouragement financier supplémentaire, tout en les responsabilisant d'avantage.

¹ Au Malawi, Pays classé au 165 rang de l'indice IDH qui en compte 177, les salaires sont si bas que le concept de l'épargne n'est pas encore d'actualité. Mes gardiens exploités de toute part, étaient dubitatifs sur ce projet d'épargne. Tellement sceptiques, qu'ils s'attendaient à me voir partir, sans rien recevoir, ni rien pouvoir réclamer.

La mise en place de ce système que j'appliquais à titre personnel m'est apparue pertinente, bien qu'ambitieuse, à plusieurs titres :

- comment mettre en place ce système ?
- Quelles règles adopter pour formaliser le processus, tout en respectant les droits des salariés, et le code du travail ?
- Comment financer ce projet ?
- Quels pourraient être les risques de cette initiative sur le projet ?
- A quoi devons-nous faire face ? Quels sont les écueils à éviter ?

Beaucoup de questions légitimes, que les Responsables de Programmes devront se poser avant de se lancer dans la mise en œuvre de cette initiative. Le bon climat social entre les équipes n'est pas suffisant ! Il faut encore s'assurer que la législation du travail, différente dans chaque pays, autorise ce type d'action mené en faveur des salariés.

Ce document n'a pas la vocation de recommander une pratique à suivre ou à appliquer sur le programme. Il s'agit seulement d'un échange d'expérience qui pourrait être utilisé et modulé en fonction des souhaits et des contraintes locales.

2. Les objectifs

Ce système d'épargne présente 2 objectifs distincts, bien que complémentaires :

- 1) il permet à l'ONG d'optimiser la gestion du personnel et de maintenir le flux des activités, malgré le turn-over naturel des salariés.
- 2) il contribue à aider les employés à se constituer une épargne, alors qu'il leur est souvent difficile de mettre de l'argent de côté en raison des bas salaires et des imprévus. A Madagascar, les familles étendues n'hésitent pas à solliciter ceux d'entre eux qui ont un travail stable, ces derniers ne pouvant refuser malgré leurs ressources limitées.

Comme mentionné ci-dessus, l'objectif premier, pour la direction de l'ONG, est de s'assurer que les employés souhaitant quitter l'ONG, le fassent en respectant les termes de leur contrat de travail — préavis, passation du portefeuille d'encours ou des familles suivies, transmission des dossiers et rétrocession des outils de travail mis à disposition.

Cependant, j'ai pu constater, au fil des années, que certains employés faisaient fi de leurs engagements contractuels et ne revenaient plus au travail, après avoir perçu leur salaire mensuel.

Ceci induit des problèmes opérationnels importants,

- pour un programme de prêts productifs, car il faut alors rechercher l'ensemble des partenaires à collecter, qui profitent parfois de la disparition de leur conseiller animateur pour interrompre leurs remboursements.

- Pour un programme à vocation sociale, car les familles avec lesquelles un climat de confiance avait été établi se retrouvent « abandonnées », en attendant qu'une nouvelle animatrice reprenne le suivi, ce qui nécessite de refaire tout le travail de mise en confiance.

Cette épargne cumulée, libérable à la fin de la passation, vise à encourager les personnes qui quittent l'association, à le faire dans de bonnes conditions.

Cette épargne sera retenue, dans le cas d'un départ sans préavis ou sans passation.

Par ailleurs, en cas de fraude, de détournement de fonds ou d'abus de confiance, l'épargne cumulée par le salarié est affectée au remboursement des dettes contractées par ce dernier.

Le système d'épargne bloquée a surtout une vocation sociale :

il permet aux employés qui souhaitent changer de travail, de disposer à leur départ, après la passation — qui est effectué dans les règles de l'art, dans la grande majorité des cas — d'un petit capital, leur permettant de démarrer une activité génératrice de revenus, de réaliser un projet ou plus simplement, de conserver un moyen de subsistance, en attendant un nouvel emploi.

3. La méthodologie développée a Antsirabe – Madagascar

Après avoir soumis à l'ensemble des salariés, l'idée de constituer une épargne bloquée, à leur nom, en leur précisant les modalités de libération de cette épargne, nous avons recueilli leur accord pour commencer le processus.

L'épargne s'adresse à l'ensemble des salariés de l'association, quelle que soit la nature de leur contrat (contrat à titre d'essai, contrats à durée déterminée ou indéterminée).

Cette épargne a été financée par une retenue sur les augmentations de salaires programmées en janvier 2006. Le coût de cette opération ne représente une dépense supplémentaire pour le programme, dans la mesure où il s'agit d'une réaffectation des coûts salariaux, sur 2 lignes budgétaires différentes.

Le montant alloué mensuellement varie en fonction des responsabilités de chacun, qu'elles soient opérationnelles et financières, dans chaque catégorie professionnelle.

- Pour le personnel d'encadrement – Catégorie 5A, 5B et Hors Catégorie : l'épargne mensuelle est de 6 500 Ariary (2,60 euros) ou 8 000 Ariary (3,20 euros), en fonction du niveau de responsabilité, ce qui représente entre 5 et 10 % du salaire mensuel net.
- Pour les agents de terrain et les agents administratifs –Catégorie 4A et 4B : l'épargne mensuelle est de 5 000 Ariary (2 euros) pour les conseillers-animateurs

(collecteurs) et de 4 500 Ariary (1,8 euros) pour les animatrices du volet social, Cette épargne constituée représente 4 à 7% du salaire nominal net.

- Pour les responsables de la sécurité et de l'entretien – catégorie 1A et 1B : l'épargne mensuelle est de 3 000 Ariary (1,2 euros) pour la catégorie 1A et 4 200 Ariary (1,70 Euros) pour la Catégorie 1B, ce qui représente 6 % du salaire mensuel net.

Le montant mensuel de l'enveloppe destinée à la constitution de l'épargne s'élève à 124 300 Ariary en juin 2007 (49,7 Euros), pour les 28 salariés de l'ONG, soit 3,6 % du salaire net global et 3,4 % du salaire brut global.

A l'origine, aucun écrit ne réglementait les modalités de constitution et de libération de l'épargne.

Les comptes d'épargne des salariés étaient suivis sur une simple feuille de calcul, rien n'était signé, mais chaque employé pouvait prendre connaissance du montant total de son épargne, sur simple demande.

Le montant de l'épargne mensuelle était provisionné en comptabilité, sans être facturé aux bailleurs de fonds, ce qui a soulevé deux problèmes fondamentaux :

1. dans l'hypothèse de la fermeture du programme, il faudrait alors rembourser les sommes dues aux salariés et donc, trouver un bailleur susceptible de prendre en charge cette dette.
2. l'épargne constituée, ne faisant l'objet d'aucune pièce comptable, est passée en provisions.

Par ailleurs, nous avons imaginé officialiser cet avantage en incluant le montant de l'épargne mensuel sur le bulletin de salaire des employés, tout en réglant chaque mois les charges et impôts y afférents.

Bien que la législation du travail à Madagascar ne s'oppose pas à l'attribution de primes ou d'avantages exceptionnels, il est formellement interdit d'effectuer une retenue sur les salaires, ce qui pose un problème majeur, dans le cas d'un départ sans préavis !

Pour répondre à ces différents problèmes, nous avons pris le parti de faire signer par chaque salarié un état récapitulatif mensuel. Ce document constitue une pièce comptable susceptible d'être présentée aux bailleurs et d'être comptabilisée sur les états financiers mensuels.

Le paiement des charges salariales sur l'épargne étant effectué au moment du déblocage des fonds.

Ce système, bien que perfectible, permet de répondre aux points évoqués précédemment.

L'aspect positif de la constitution d'un capital, la motivation qu'elle engendre et l'appartenance à un groupe soudé et motivé est à mettre en parallèle avec les risques inhérents à une épargne cumulée trop importante, susceptible de pousser les salariés à quitter l'ONG, afin de percevoir ce capital.

Nous avons donc imaginé introduire une « soupape de décompression », inspirée du fonctionnement des Plans d'Epargne Entreprises (PEE), permettant la libération anticipée d'une partie de l'épargne constituée, sous certaines conditions exceptionnelles.

Un règlement visant à clarifier les modalités de constitution et de libération de l'épargne à donc été établis, afin d'officialiser et de cadrer le processus².

4. Le bilan

Depuis mon affectation sur le programme d'Antsirabe en juillet 2004 et 18 mois après le lancement du projet d'épargne, il est intéressant d'analyser l'impact de cette initiative.

Pour ce faire, j'ai mis en perspective les 2 périodes.

	Juillet 2004 à décembre 2005 (18 mois) Sans le plan d'épargne	Janvier 2006 à juin 2007 (18 mois) Avec le Plan d'épargne
Nombre total de salariés ayant quitté l'ONG durant la période (démission, licenciement, fin de contrat, etc.)	10 personnes	9 personnes
effectifs en début de période	Juillet 2004 17	Janvier 2006 23
	Soit 59% des effectifs en début de période	Soit 39% des effectifs en début de période
Dont : Nombre de salariés ayant effectué une passation acceptable.	3 (30%)	5 (56%)
Dont : Nombre de salariés n'ayant effectué aucune passation.	7 (70%)	4 (44%)

Depuis le mois de janvier 2006, 5 salariés ont perçu la totalité de leur épargne, suite à une période de passation satisfaisante. Ceci, au bénéfice des employés qui ont perçus les dividendes qui leur étaient dus, mais aussi au bénéfice des opérations de l'ONG.

² Règlement du plan d'épargne de l'ONG « Vahatra » annexe à cette fiche.

5. Les risques

Le bilan ci-dessus fait ressortir les avantages ainsi que les limites de cette approche.

Cependant, certains risques demeurent.

- Le montant de l'épargne constituée peut engendrer des incompréhensions, voire des jalousies au sein des équipes.
- L'expérience montre qu'il n'est pas souhaitable de diffuser à l'ensemble des salariés le montant d'épargne constituée par les autres employés, afin d'éviter les jalousies.
- Les fonds constitués et bloqués sur un compte bancaire, représentent une trésorerie non négligeable dont Inter Aide, qui ne dispose pas de fonds propres, pourrait avoir besoin pour la poursuite de certaines actions qui sont en recherche de financements.
- Dans la mesure où les dépenses sont déjà affectées à des bailleurs, les liquidités disponibles peuvent permettre, le cas échéant de réduire le volant de trésorerie du programme d'Antsirabe.
- L'aspect des écritures comptables risque d'entraîner des remarques de la part des auditeurs.
- D'où l'importance d'établir des règles écrites précises, avec l'aval des salariés, afin d'officialiser l'ensemble des transactions.
- Le risque que certains salariés en grande difficulté, fassent pression sur la Direction pour récupérer une partie de leur épargne.
- Le règlement, ainsi que sa stricte application permet de limiter les demandes, tout en répondant aux besoins exceptionnels rencontrés par les employés. L'association de personnels qui fonctionne en parallèle permet de répondre aux besoins de trésorerie exprimés par les équipes.

** Jean-Luc Bellut fut responsable du programme intégré crédit-accompagnement social à Antsirabé, Madagascar, de janvier 2006 à janvier 2008*

REGLEMENT DU PLAN D'EPARGNE EMPLOYES

Le présent Plan d'Epargne Employés est établi à l'initiative de l'Association INTER AIDE « Vahatra » sise au lot 21 A 200 – Avaratsena – 110 Antsirabe, République de Madagascar
Représentée par xxxx, Responsable de Programme, et ci-après dénommée « l'Association ».

Article 1 : objet

Le présent plan d'épargne, établi à compter du 01 janvier 2006 est destiné à permettre aux membres du personnel de se constituer, avec l'aide de l'Association, sur une base volontaire, une épargne mensuelle. cumulable

Article 2 : bénéficiaires

Tous les salariés de l'Association, sans aucune restriction, peuvent souscrire librement au présent Plan d'Epargne Employés, sur simple signature du règlement, valant approbation des conditions particulières de ce plan.

Article 3 : versements au plan d'épargne

La réalisation du plan d'épargne est assurée au moyen du versement mensuel de l'Association.

Sont exclus du versement mensuel, les salariés ayant effectué moins de 10 (dix) jours de présence effective durant le mois.

Les congés légaux, ainsi que les récupérations des heures supplémentaires effectuées en dehors des horaires de travail, seront considérés comme des temps de présence, sous réserve d'un accord préalable de la Direction.

Les salariés en disponibilité de longue durée³ ne pourront bénéficier de ce plan, que pendant les mois durant lesquels; leur présence effective est de 10 jours minimum, inclus les congés légaux et les récupérations d'heures supplémentaires qui auront été validés par le service du personnel.

Article 4 : conditions de disponibilité de l'épargne.

L'épargne constituée des versements mensuels de l'association au compte d'un salarié ne sera disponible, dans son intégralité, que lors de son départ définitif. Le versement de cette épargne au salarié est soumis au strict respect des conditions d'application du contrat de travail et du règlement intérieur, dûment approuvés par les 2 parties.

L'association se réserve le droit de retenir une partie ou totalité de l'épargne qu'elle a constituée au profit du salarié, en cas de non respect d'un ou plusieurs articles stipulés dans le contrat de travail ou dans le règlement intérieur.

Article 5 : rémunération de l'épargne constituée par l'association au profit du salarié

L'épargne constituée titre du Plan d'épargne par l'Association au profit du salarié n'est pas rémunérée.

Les salariés peuvent placer, à tout moment, leur épargne disponible sur un compte courant individuel, rémunéré à 4,5% par an.

Les épargnes constituées à titre individuel sont gérées indépendamment du Plan d'Epargne Employés.

Article 6 : délai d'indisponibilité

Les épargnes constituées mensuellement au titre du Plan d'épargne ne seront disponibles qu'après signature et approbation du solde de tout compte, par les deux parties.

³ Les congés légaux acquis, ainsi que les congés liés à la maternité sont considérés comme un temps de travail effectif, ne remettant aucunement en cause les avantages de constitution d'épargne prescrits dans le règlement sus mentionné.

L'épargne, constituée par l'association au titre du Plan d'épargne pourrait être disponible par anticipation, dans la limite de 60% des fonds, sur demande écrite du salarié ou de ses ayant droits dans l'un des cas suivants :

- mariage de l'intéressé,
- naissance ou adoption d'un enfant puis de chaque enfant suivant,
- divorce lorsque l'intéressé conserve la garde d'au moins un enfant,
- invalidité majeure du salarié ou de son conjoint,
- décès du salarié ou de son conjoint,
- acquisition ou agrandissement de la résidence principale, sous réserve de l'existence d'un permis de construire, ou d'une déclaration préalable de travaux,

Article 7 : information des salariés

L'Association, gestionnaire des fonds qu'elle constitue au profit du salarié, sous l'intitulé « Plan d'Epargne Employés », communiquera mensuellement au salarié le montant de l'épargne constituée depuis le 01 janvier 2006, le montant de l'épargne constituée durant le mois courant et ainsi que le montant total de l'épargne constitué par l'Association à la fin du mois courant.

Le salarié devra apposer sur l'état mensuel sa signature en face de son nom, valant approbation des avoirs constitués en son nom par les versements de l'association à son profit.

Le défaut de signature sera considéré comme une dénonciation du contrat d'épargne, tel qu'il est constitué dans son fondement. Cependant l'ensemble des avoirs constitués préalablement au profit du salarié seront maintenus, indépendamment des réserves que le salarié pourrait émettre.

Le salarié disposera alors d'un délai de huit (8) jours, pour remettre en main propre à la Direction, un courrier détaillant les points de réclamations, accompagné de propositions d'ajustements.

La Direction disposera alors, d'un délai de huit (8) jours, après réception du courrier, pour répondre au salarié et proposer un ajustement du règlement.

En cas de divergence, le dossier sera transmis aux services de l'inspection du travail, qui auront, alors, toute légitimité pour émettre les recommandations susceptibles de résoudre les éventuels conflits.

Article 8 : durée du plan

Le présent plan est valable pour une durée d'un an et renouvelable d'année en année par tacite reconduction. Le Plan peut être modifié ou dénoncé à tout moment.

L'Association portera immédiatement à la connaissance du personnel tout dénonciation ou modification de ce plan.

Fait à Antsirabe, le 10 juillet 2007.

Le Responsable de l'Association

Le Salarié

Date :

Date :

Nom :

Nom :

Lu et approuvé

Signature, précédée de la mention manuscrite « Lu et approuvé »

Signature :

Signature :