

A I D E M É M O I R E

Développement de nouveaux produits

NOTE Cet aide-mémoire est constitué des messages et notions techniques clés qui sont livrés dans ce cours. Il ne remplace pas les matériels du cours livré à travers la série de formations *Compétences pour les Cadres des IMF*. Les utilisateurs qui souhaitent participer aux cours devront contacter directement les projets et partenaires du CGAP pour les dates et lieux des cours dans les différents pays, ou ils peuvent visiter le site Internet du CGAP à <http://www.cgap.org/projects/SMM.html>. Le CGAP tient à remercier les personnes ayant contribué à la création et au développement de ce cours, sur lequel cet aide-mémoire est basé : Janis Sabetta, Monica Brand, Kim Craig, Monique Cohen, Javier Fernandez, Lorna Grace, Imran Matin, Mike McCord, Benedito Murambire, Zan Northrip, Elma Valenzuela, Niraj Vermat, Graham Wright, Nicola Young, Brigit Helms and Jennifer Isern, et tous les partenaires de formation de CGAP. Copyright 2003, Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP).

Table des Matières

Généralités	3
But du cours	3
Objectifs du cours	4
Qu'est-ce que le développement de produit?	5
Caractéristiques d'un produit de microfinance	5
Distinction entre les produits nouveaux et améliorés/modifiés	6
Le processus de développement des produits	8
Facteurs de réussite	9
Identification de l'équipe de développement de produit	10
Impact sur l'organisation	10
Etude de marché	12
Qu'est que l'étude de marché et pourquoi est-elle importante pour le développement de produit?	12
Définition d'un objectif d'étude	13
Approches d'étude de marché	14
Conceptualisation et conception des produits	21
Conception d'un prototype de produit	21
Aspects institutionnels de conception du produit à prendre en considération	22

Calcul des coûts	23
Distinction entre la méthode d'imputation des coûts et la méthode des coûts par activité (MCA)	24
Tarification	31
Déterminer la viabilité d'un produit de crédit	31
Déterminer la viabilité d'un produit d'épargne.....	33
Sensibilité au prix	35
Test pilote	36
Etablir le protocole de test	39
Lancement du produit	40
Liste des références bibliographiques	41
Générales	41
Discussions par groupe thématique et MARP.....	41
Calcul des coûts et tarification	42
Test pilote	42



Au cours des 20 dernières années, le secteur de la microfinance s'est développé pour les pauvres du monde entier, généralement exclus des systèmes financiers classiques. Si les institutions de microfinance servent actuellement un nombre toujours croissant de clients pauvres, la demande pour de tels services financiers excède encore largement l'offre. Ce cours a été conçu afin de présenter aux institutions de microfinance des outils qui leur permettront de développer de nouveaux produits ou d'en perfectionner d'autres selon un processus systématique et continu. Fondé sur des techniques de développement saines et éprouvées, le processus présenté ici est méthodique, dicté par le marché et orienté sur le client. Il favorise un feed-back continu et considère le développement de produit comme faisant partie intégrante de la prestation de services financiers.

But du cours

Ce cours a pour but de donner des directives pour la mise en place d'un processus systématique de développement de produit tourné vers le client. Ce processus est focalisé sur les besoins des clients, sur le principe d'analyses continues, et orienté vers la production de résultats tangibles.

Objectifs du cours

- Décrire le processus de développement de produit
- Evaluer la capacité institutionnelle pour le développement de produit
- Appliquer différentes techniques d'études de marché orientées sur le client
- Interpréter les résultats des études pour concevoir les prototypes des produits
- Calculer les coûts et fixer le prix des produits
- Effectuer un test pilote des produits
- Lancer de nouveaux produits qui augmenteront la satisfaction des clients et les bénéfices.

Qu'est-ce que le développement de produit?

Caractéristiques d'un produit de microfinance

Un produit correspond à un ensemble d'attributs (caractéristiques, fonctions, avantages, prestations et utilisations) qui peuvent être tangibles (comme dans le cas des biens physiques) ou intangibles (pour ceux associés à la prestation de services), ou les deux à la fois. **C'est ce que le client achète.** Le produit total comprend tout ce qui est fourni au client.

Caractéristiques des produits financiers

Crédit

- Terme—fréquence, durée
- Taux d'intérêt
- Méthode de taux d'intérêt
- Montant du crédit
- Type de garantie
- Montant de la garantie
- Commissions

Epargne

- Commissions
- Fréquence de dépôt
- Fréquence de retrait
- Solde minimum
- Taux d'intérêt

Assurance

- Commissions
- Primes
- Utilisation (santé, vie, biens)
- Déduction minimale
- Etendue de couverture

Distinction entre les produits nouveaux et améliorés/modifiés

Il n'est pas toujours nécessaire de concevoir un produit totalement **nouveau**. Les IMF peuvent aussi choisir de perfectionner des produits existants, ce qui est aussi une stratégie importante à considérer. En fin de compte, qu'ils soient nouveaux ou modifiés, les clients les percevront dans une certaine mesure comme étant nouveaux et désirés.

- Un **nouveau** produit est un produit nouveau pour l'IMF qui le commercialise.
Exemples de nouveaux produits pour une IMF avec seulement des prêts de groupe : l'introduction d'un produit de prêt individuel, d'un produit d'épargne, ou d'un produit d'assurance.
- Un produit **amélioré** est une amélioration ou ajout à un produit existant de l'IMF.
Exemples d'améliorations : un changement du taux d'intérêt, un changement de fréquence des retraits, ou un changement de la taille du prêt.

Plus sur le développement des produits

Les études sur le développement de produits de par le monde ont montré que la plupart des efforts de développement de produits vont vers la modification des produits existants :

- un produit n'ayant jamais existé auparavant (10 % de tous les nouveaux produits lancés chaque année)
- une nouvelle gamme de produits (20 % de tous les nouveaux produits)
- un ajout à des gammes de produits existantes (26 % de tous les nouveaux produits)
- une amélioration ou une révision de produits existants (26 % de tous les nouveaux produits)
- un produit repositionné (7 % de tous les nouveaux produits)
- un produit à coût plus faible (environ 11 % de tous les nouveaux produits)

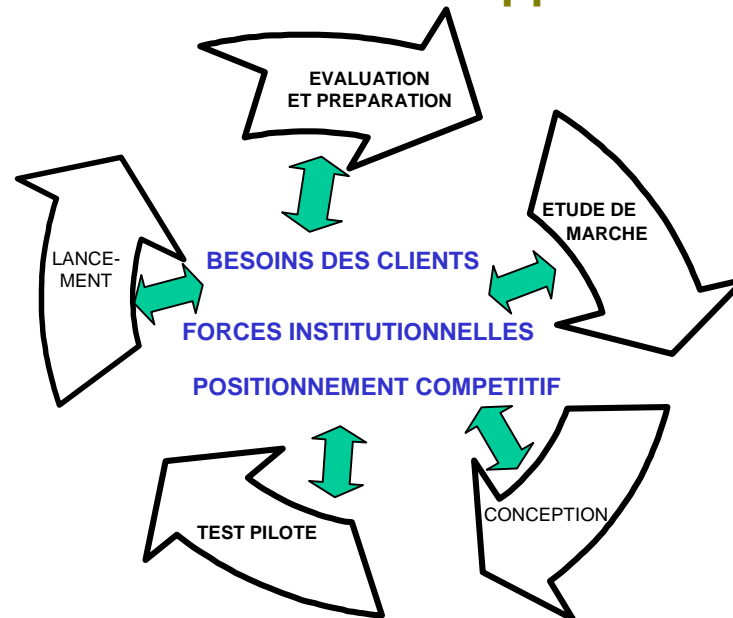
Source: Karen Stewart, Richard Stockton College of New Jersey. www.swcollege.com/marketing/gitm/gitm28-1.html

Que le produit soit techniquement nouveau ou amélioré, le même processus devra être suivi pour son développement ou amélioration.

Le processus de développement des produits

Le processus de développement des produits (voir Figure 1) est une approche de développement des nouveaux produits ou d'amélioration des produits existants. Cette approche est systématique, itérative et procède étape par étape. Le processus doit être dicté par le marché, ce qui implique que les institutions doivent s'assurer continuellement que le produit répond aux besoins des clients en tenant compte des forces de l'institution et de ses avantages compétitifs.

Figure 1. Processus de développement de produit



Facteurs de réussite

Certaines entreprises découvrent à leurs dépens que les clients ne souhaitent pas toujours de nouveautés. Un nouveau produit n'a pas toujours le succès escompté ! Ce succès repose sur de nombreux facteurs, comme :

- Produit unique et supérieur
- Orienté clients, dicté par le marché
- Préparation
- Définition précise et précoce du produit
- Qualité de l'exécution
- Structure et climat organisationnels adéquats
- Décisions avisées pour la sélection du projet
- Planification et identification des ressources pour le lancement
- Définition du rôle des dirigeants
- Rapidité – mais pas au détriment de la qualité

Formule pour échouer

- **Oublier l'analyse du marché**
- **Se précipiter avec un produit imparfait**
- **Faire des projections selon ce qu'on espère**
- **Ne pas se soucier du planning**
- **Ignorer la concurrence**
- **Dépenser des millions en R&D, mais pas un centime en marketing**
- **Dire qu'un petit marché vaut mieux que pas de marché de tout**

Identification de l'équipe de développement de produit

Après avoir analysé son niveau de préparation pour entreprendre le développement de produit, une IMF doit former une équipe de développement multidisciplinaire comprenant un «délégué à la promotion» qui guidera le processus de développement de produit.

Impact sur l'organisation

Les institutions doivent analyser leur niveau de préparation et leur capacité à entreprendre le développement de produit. L'introduction d'un nouveau produit aura des effets sur plusieurs aspects institutionnels suivants :

- Les ressources humaines
- Les systèmes d'information de gestion
- La formation
- L'organigramme
- La culture institutionnelle
- La rentabilité
- La stratégie et mission
- Le financement
- La trésorerie
- Les liens stratégiques
- La gestion des risques

Les questions que les IMF doivent se poser

Alors que de nombreuses IMF considèrent le développement de nouveaux produits comme une façon de répondre aux besoins de leurs clients, elles n'en évaluent pas souvent la complexité ni le coût. Il existe quelques questions essentielles à se poser avant d'entamer le développement d'un nouveau produit.

1. *Motivation* : « Notre projet de développement de produit a-t-il pour but d'orienter notre IMF davantage vers sa clientèle ? »
2. *Engagement* : « Considérons-nous le développement de produit comme un processus systématique fondé sur des objectifs donnés ? »
3. *Capacité* : « Notre IMF est-elle capable de gérer les contraintes liées à l'introduction d'un nouveau produit ? »
4. *Efficienc e et rentabilité* : « Connaissons-nous parfaitement la structure de coût de nos produits ? »
5. *Simplicité* : « Ne pouvons-nous pas améliorer un produit, repenser son mode de prestation et le relancer avant d'en développer un nouveau ? »
6. *Réduction de la confusion, de la complexité et de la cannibalisation*¹ : « Ne tombons-nous pas dans le piège de la prolifération des produits ? »

¹ La cannibalisation se produit lorsque l'introduction d'un nouveau produit détourne les ventes des produits existants d'une société pour les reporter sur le nouveau produit en question ; il n'y a donc pas création de nouveaux revenus, mais simplement déplacement des revenus existants.



Qu'est que l'étude de marché et pourquoi est-elle importante pour le développement de produit?

L'étude de marché peut être définie comme les procédures et techniques mises en jeu dans les phases de conception, de collecte de données, d'analyse et de présentation d'informations utilisées par les dirigeants pour prendre des décisions de marketing. L'étude de marché est employée par les IMF afin de répondre aux besoins et opportunités en améliorant le marketing actuel, la promotion, la portée, et les activités de distribution. Une étude de marché prend du temps, elle ne peut être enseignée ni réalisée en une journée.

Les meilleurs résultats s'obtiennent quand l'étude de marché fait l'objet d'une réflexion et d'une planification minutieuses, quand les institutions disposent des ressources nécessaires et sont prêtes à les investir dans une étude de marché, et quand un ensemble de techniques et types d'études de marché est utilisé.

Les étapes d'une étude de marché comprennent :

- Définition des objectifs de l'étude
- Choix des techniques d'étude
- Etude des données secondaires (les données collectées en amont)
- Préparation de la collecte des données primaires
- Collecte des données primaires
- Analyse de toutes les données
- Etablissement des rapports

L'étude de marché est importante pour la réussite du développement de produit. Le coût de correction d'une erreur produite à chaque étape du processus de développement de produit est **dix fois** plus cher que la précédente étape.

Définition d'un objectif d'étude

Il est important de définir un objectif d'étude précis avant d'entamer une étude de marché. L'objectif d'étude est une description, en termes précis, des résultats mesurables ou des résultats qu'une structure veut atteindre avec son étude de marché. La définition de l'objectif d'étude oriente l'ensemble du processus d'étude.

On distingue essentiellement 3 types d'objectifs :

- **Exploratoire** : collecter des données préliminaires pour révéler la véritable nature du problème et suggérer des solutions ou de nouvelles idées
- **Descriptif** : mesurer certaines valeurs (combien de personnes adhèrent/n'adhèrent pas à une certaine idée de l'épargne, etc.)
- **Causal** : tester les relations de cause à effet

Approches d'étude de marché

L'approche de l'étude de marché diffère selon les IMF (voir Tableau 1). Celles qui s'engagent à offrir des services financiers orientés vers les clients ou le marché utilisent toute une série d'outils en les combinant de diverses manières :

Sources des données primaires/secondaires

- **Primaire** : les données primaires sont celles qui sont collectées pour la première fois par un responsable d'étude pour le projet concerné.
- **Secondaire** : données précédemment collectées dans un autre but mais qui sont pertinentes au regard du projet en cours. Bien souvent, le point de départ idéal d'une étude de marché consiste à explorer les travaux antérieurs en rapport avec les problématiques de l'étude en cours. Les données secondaires peuvent aussi être réparties en sources internes et externes.

Les activités continues/périodiques

- **Continues** : parmi les activités et systèmes continus, on peut citer comme exemples les questions figurant sur les demandes de prêt ou les formulaires d'ouverture de compte d'épargne, les boîtes à suggestions installées dans les agences, les questionnaires soumis aux clients quittant l'IMF, l'évocation des informations sur les clients lors des réunions du personnel, le suivi des informations de gestion et des données financières internes, ainsi que l'analyse des données/tendances du secteur.
- **Périodiques** : les activités et systèmes périodiques sont souvent activés suite à des signaux émanant des systèmes continus. Ils comprennent les groupes consultatifs de clients, les discussions thématiques de groupe avec les clients, les clients potentiels et les ex-clients, les mini-enquêtes de 3 à 6 questions, les analyses détaillées de la concurrence.

Tableau 1. Exemples de classification des techniques d'étude

CONTINUE		PERIODIQUE	
Primaire	Secondaire	Primaire	Secondaire
Les données collectées pour la première fois par un responsable d'étude pour le projet concerné	Rapports sur le portefeuille (SIG)	Groupes de discussion	Formulaire de sortie des clients
	Autres rapports (SIG)	Enquêtes de satisfaction	Formulaire d'adhésion des clients
	Enquêtes auprès des clients	Entretiens individuels	Enquêtes sur les ménages clients
		Observation	Analyse du marché d'une agence
			Rapports du SIG

Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives

- **Qualitatives** : ces méthodes sont employées pour mieux comprendre, éclairer, et expliquer les idées et actions humaines. Dans une étude qualitative, une question et ses réponses mènent à une autre série de questions. L'échantillon utilisé pour l'étude qualitative se compose de personnes ayant les mêmes caractéristiques démographiques.
- **Quantitatives** : une étude quantitative a un postulat scientifique. Les questions et l'éventail des réponses possibles sont déterminées au préalable et l'échantillon utilisé pour l'étude quantitative est représentatif de la population.

Tableau 2. Différences entre les techniques qualitatives et quantitatives

Qualitative	Quantitative
Questionnement non structuré	Utilisation d'un questionnaire structuré
Pour une compréhension approfondie du comportement et des motivations des consommateurs	Statistiquement représentative d'une population
Résultat : réponses des consommateurs	Analyse par ordinateur
Modérateur professionnel très expérimenté	Enquêteurs rompus à l'art de poser des questions avec cohérence et précision
Le modérateur doit comprendre le dossier (objectifs de l'étude, guide de discussion, etc.)	Les enquêteurs n'ont pas à comprendre ni à interpréter le dossier
Questions non déterminées	Questions déterminées au préalable
Réponses possibles non déterminées	En général, réponses possibles déterminées au préalable.
Echantillon – personnes ayant des caractéristiques démographiques similaires	Echantillon représentatif de la population

Techniques d'étude de marché orienté vers les clients

Il existe plusieurs techniques qui permettent la collecte des données. Le choix dépendra du nombre de variables comme de l'objectif d'étude et des ressources disponibles. Parmi les techniques les plus participatives et orientées vers les clients se trouvent les discussions thématiques de groupe et les méthodes accélérées de recherche participative.

Les discussions thématiques de groupe

Une discussion thématique de groupe est une technique qualitative d'étude de marché qui consiste à réunir 8 à 12 acteurs du marché. Ils sont rassemblés dans une salle pour une discussion menée par un modérateur compétent. La discussion met l'accent sur un problème rencontré par les consommateurs, sur un produit ou sur la solution potentielle à un problème.

Les discussions thématiques de groupe pour les IMF permettent une IMF de se familiariser avec le sujet ainsi qu'avec les clients. Les discussions thématiques de groupe quand elles sont bien menées permettent de remplir de manière efficace et rentable les objectifs d'une étude exploratoire, à savoir :

- générer de nouvelles idées ou hypothèses pouvant être testées à un stade ultérieur de l'étude ;
- clarifier les concepts, actions ou termes des consommateurs ;
- classer les problématiques par ordre de priorité pour la suite de l'étude ;

- permettre à la direction de constater ce que leurs « vrais » clients pensent et ressentent et comment ils agissent ;
- obtenir un aperçu précoce de l'évolution des tendances sur le marché.

Comment organiser une bonne discussion thématique de groupe

- **Planifier à l'avance**
- **Développer les questions**
- **Sélectionner les personnes à inviter**
- **Organiser un plan de salle propice aux échanges**
- **Agencer les sièges pour faciliter les discussions**
- **Sélectionner un modérateur expérimenté dans les techniques de facilitation et questionnement**
- **Utiliser des bons appareils d'enregistrement**
- **Analyser les données**
- **Faire le suivi**

Les méthodes accélérées de recherche participative (MARP) - Outils

Les méthodes d'étude quantitative traditionnelles ne parviennent pas à saisir la complexité du quotidien et des moyens de subsistance des ménages pauvres. Elles ne tiennent souvent pas compte du rôle prépondérant des services de microfinance dans la diversification des sources de revenus, du lissage des revenus et des dépenses, de la

préservation et la multiplication d'actifs importants (physiques comme humains) ainsi que du développement de contacts sociaux et de compétences clés.

Les méthodes accélérées de recherche participative comme les enquêtes, les discussions (y compris les discussions thématiques de groupe), la cartographie, la classification, et l'analyse des tendances avec les participants locaux permettent au responsable d'étude/praticien d'analyser l'environnement financier, économique et social des ménages pauvres dans toute sa complexité.

Kit d'outils MARP pour la microfinance

- **L'analyse de la saisonnalité** des revenus, dépenses, épargne et crédit du ménage est utilisée pour obtenir des informations sur les flux saisonniers de revenus et de dépenses, et sur la demande en services d'épargne et de crédit
- **Le profil du cycle de vie** permet de déterminer les événements impliquant des besoins financiers ponctuels importants, d'examiner les répercussions sur les revenus/dépenses des ménages, d'identifier les mécanismes mis en place pour faire face à ces besoins, et finalement d'explorer la façon dont l'accès aux services financiers des IMF peut venir en aide aux ménages dans ces circonstances
- **La classification par niveau de richesse** fournit un moyen rapide de subdivision d'une communauté en catégories de base, ce qui s'avère utile pour examiner les caractéristiques socio-économiques des personnes qui choisissent de rejoindre le programme de l'IMF (ou de ne pas le rejoindre) et de celles qui quittent le programme ou dont le compte reste inactif.
- **La cartographie des flux financiers** permet de comprendre où les membres de la communauté se procurent ou dépensent de l'argent (marchés, travail salarié, coopératives, organisations financières informelles, etc.) et de discuter des institutions de services financiers qui leur inspirent confiance et qu'ils apprécient, et pourquoi.
- **Les séries chronologiques** des maladies, décès, pertes d'emploi, vols, catastrophes naturelles, etc. permettent à l'équipe d'étude de commencer à identifier l'étendue des possibilités d'amélioration de la prestation de services financiers.
- **La matrice des services financiers** permet de déterminer les services financiers utilisés par les différentes catégories socio-économiques ou socioculturelles de la société et les raisons de ces variantes d'utilisation, et ainsi d'identifier les possibilités de conception et d'amélioration de produits financiers adaptés.
- **L'analyse des tendances du secteur financier** permet de comprendre les changements intervenus dans l'utilisation/la disponibilité de divers services financiers au cours d'une certaine période et les raisons pour lesquelles les participants y ont eu recours.

Conception d'un prototype de produit

L'étape suivante du processus consiste à concevoir un prototype de produit en s'inspirant des résultats de l'étude de marché. Le prototype doit comprendre tous les éléments ou caractéristiques du produit y compris ses particularités, fonctions, avantages, mécanismes de distribution, et utilisations. Une fiche de spécification de produit est un outil qui permet d'enregistrer les caractéristiques du produit.

Exemple d'une fiche de spécifications de produit: Produit d'épargne

1. **Nom du produit**
2. **Objectif/Priorité**
 - Utilisation de l'épargne
 - Profil du client
 - Localisation
3. **Montant**
 - Solde minimal
 - Montant minimal de dépôt
 - Montant maximal de dépôt
 - Retrait minimal
 - Retrait maximal
4. **Pré-conditions**
 - Solde d'ouverture
 - Solde minimal
 - Solde moyen pour maintenir le compte
 - Base de calcul du solde moyen (quotidienne, mensuelle, etc.)
5. **Fixation de prix**
 - Méthode de calcul du solde moyen
 - Dépôt min/max
 - Retrait min/max
 - Fréquence des dépôts
 - Fréquence des retraits
 - Taux d'intérêt
 - Méthode de calcul des intérêts
 - Montant des commissions et frais
 - Commissions et frais; calendrier/fréquence; pré-compte, continu
 - Base
 - Indexation sur une valeur externe
 - Pénalités

Aspects institutionnels de conception du produit à prendre en considération

Après la conception du prototype de produit (dans ce cas, produit d'épargne), la série des questions que l'IMF doit se poser comprend :

- **Méthodologie opérationnelle**
 - Doit-on changer la méthodologie ? Comment ?
 - Devons-nous ajouter ces produits aux choix actuels ?
 - Devons-nous arrêter d'offrir d'autres produits existants ? Lesquels ?
 - Comment devons-nous le fournir ?
- **Système d'information**
 - Comment prévoyons-nous de changer les systèmes d'information ?
 - Qui sera chargé de le faire ?
 - Combien cela coûtera-t-il ?
 - Combien de temps cela prendra-t-il ?
- **Ressources humaines**
 - Avons-nous suffisamment de personnel possédant les compétences nécessaires ?
 - Aura-t-il besoin de formation ?
- **Infrastructure**
 - Comment l'épargne sera-t-elle protégée ?
 - Avons-nous suffisamment d'espace pour les nouveaux clients ?
- **Aspects juridiques et réglementaires**
 - Les nouveaux produits seront-ils conformes ?
- **Concurrence**
 - Que savons-nous ?

Calcul des coûts



Les dirigeants des institutions de microfinance, surtout ceux qui travaillent dans les marchés très concurrentiels, reconnaissent de plus en plus l'importance d'avoir des opérations efficaces et de bien gérer les coûts en vue d'une viabilité à long-terme. Le calcul des coûts par produit leur offre un outil qui permet de mieux comprendre les opérations et la structure des coûts comme première étape en vue d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts, et en dernier ressort d'offrir des services améliorés à leur clients.

Il est plus facile de définir le prix d'un nouveau produit ou d'un produit amélioré si l'on connaît le prix des produits existants.

Nous pouvons nous baser sur les coûts actuels pour estimer les coûts à prévoir pour un nouveau produit.

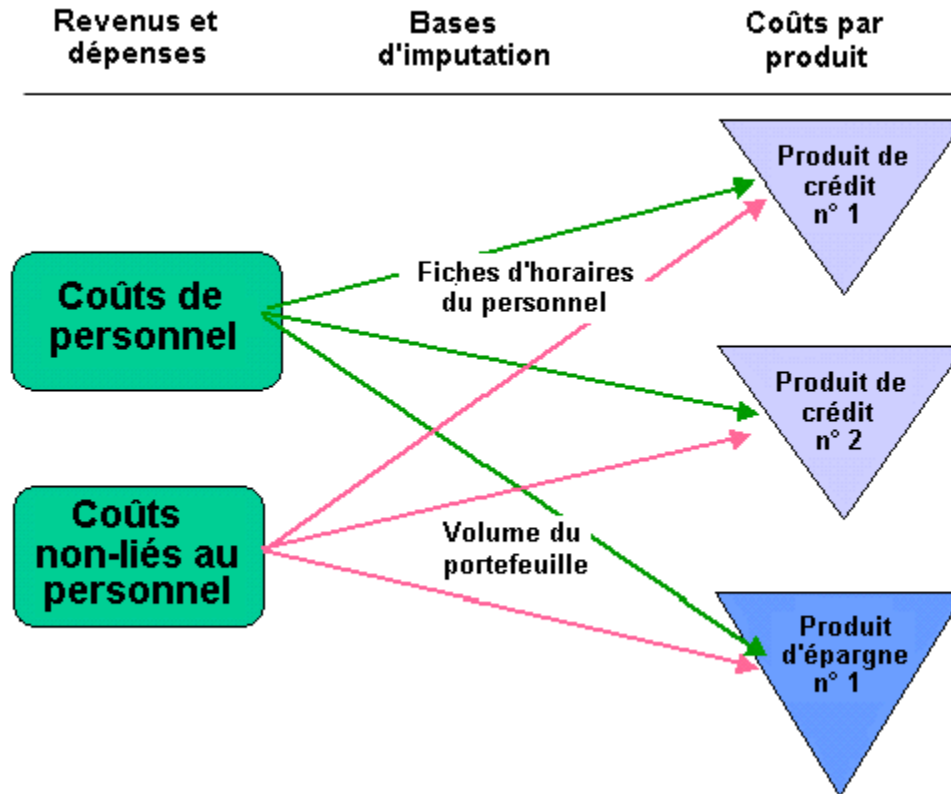
Distinction entre la méthode d'imputation des coûts et la méthode des coûts par activité (MCA)

Les méthodes traditionnelles d'imputation des coûts utilisent des bases d'imputation pour distribuer les coûts, par exemple, les horaires de travail direct ou les totaux des soldes des comptes (comme pour un produit de crédit). L'activité d'imputation des coûts peut être assez simple à mettre en oeuvre et peut aider à comprendre combien est dépensé sur chaque produit. La plupart des méthodes d'imputation des coûts utilisent le volume comme clé de répartition des coûts entre produits.

Inconvénients des méthodes traditionnelles d'imputation des coûts

- **Les imputations peuvent surestimer les coûts par unité des produits "plus grands" et peuvent ignorer les complexités des produits "plus petits" (poids dans le portefeuille).**
- **Seules, les méthodes traditionnelles d'imputation des coûts n'offrent pas aux dirigeants les informations qui peuvent expliquer POURQUOI un produit peut coûter plus qu'un autre.**

Figure 2. Imputation des coûts

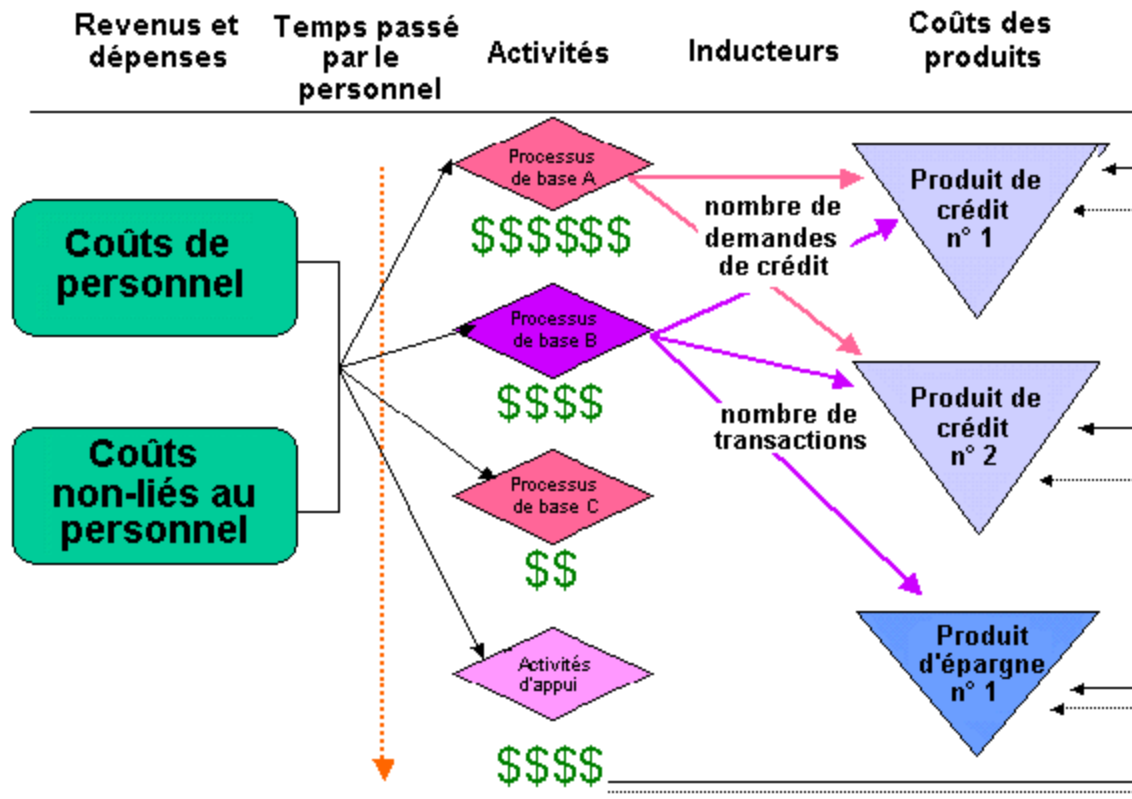


Note: Dans la méthode d'imputation des coûts, chaque ligne du compte de résultat est imputée aux produits financiers en utilisant un critère logique qui s'appelle une clé de répartition. Dans la Figure 2, les fiches d'horaire du personnel et le volume du portefeuille sont utilisés comme clés de répartition des *coûts du personnel* (ex. les salaires et bénéfices sont imputés au produit de crédit 1, produit de crédit 2, et au produit d'épargne selon les horaires du personnel). Les *autres coûts* (comme loyer et transport) sont imputés en utilisant la clé de répartition de volume relatif à chaque produit.

Méthode des coûts par activités

- Au lieu d'imputer des coûts directement aux produits comme dans la méthode d'imputation des coûts, la méthode des coûts par activité (MCA) détermine d'abord les coûts des processus et activités de base d'une IMF, et impute ensuite les coûts aux produits en évaluant le niveau de leurs "consommation" de ces activités.
- La MCA permet aux IMF d'évaluer les coûts de chaque produit afin de déterminer s'ils sont viables (voir Figure 3).
- La MCA suit chaque activité spécifique de l'IMF, comme le traitement d'une demande de prêt ou l'ouverture d'un compte d'épargne. Les coûts de ces activités sont ensuite appliqués ou imputés aux produits et à d'autres centres de coûts (comme les agences) en estimant le niveau d'utilisation de ces activités par le centre de coûts. L'insertion des activités dans le processus d'imputation des coûts distingue la MCA des autres méthodes. Elle offre des informations plus riches puisqu'elle essaie de répondre à COMMENT et POURQUOI les coûts sont engendrés. Cette information conduit directement à des ajustements spécifiques ou à des modifications dans les activités de rationalisation des coûts de l'IMF.

Figure 3. Méthode des coûts par activités



Notes: 1. Les processus de base d'une IMF type comprennent l'identification des clients, l'octroi des nouveaux prêts, le suivi des prêts en cours, l'ouverture des comptes de dépôt, la gestion des dépôts et retraits des comptes d'épargne, etc.

2. Les activités d'appui sont celles qui ne sont pas facilement identifiables aux produits. Ces activités comprennent la direction générale, la comptabilité, le secrétariat, l'appui en technologie d'information, la gestion des ressources humaines, le marketing, etc.

Dans la figure 3, les coûts du personnel et les autres coûts sont imputés aux processus de base selon le temps passé par le personnel. Si les membres du personnel ne passent pas directement leur temps sur un processus de base mais travaillent plutôt dans les activités d'appui ce temps est enregistré aux "activités d'appui".

Une fois qu'un coût pour un processus de base spécifique a été déterminé selon le temps du personnel, ce coût est appliqué aux produits selon « l'inducteur de coût logique ». Par exemple, une fois que le coût de traitement d'une demande de prêt a été déterminé, l'inducteur de coût logique sera le nombre de demandes de prêt. Chaque produit absorbe les coûts de traitement des demandes de prêt proportionnellement au nombre de demandes de prêt qu'il génère. Des processus différents auront les inducteurs de coûts différents. Cependant, les activités d'appui ne peuvent pas être appliquées directement à des produits spécifiques. Les coûts des activités d'appui doivent être imputés aux différents produits de prêt et d'épargne en utilisant les techniques d'imputation des coûts.

Méthode des coûts par activité MCA

1. Planifier l'opération de calcul des coûts
2. Identifier les produits dont il faut calculer les coûts
3. Déterminer les processus de base
4. Désigner des activités spécifiques pour chaque processus de base
5. Procéder à l'évaluation du temps de travail pour chaque activité
6. Calculer les coûts par activité
7. Déterminer un inducteur et calculer les coûts unitaires des activités²
8. Imputer les coûts unitaires des activités aux produits

Comparaison entre la méthode d'imputation des coûts et MCA

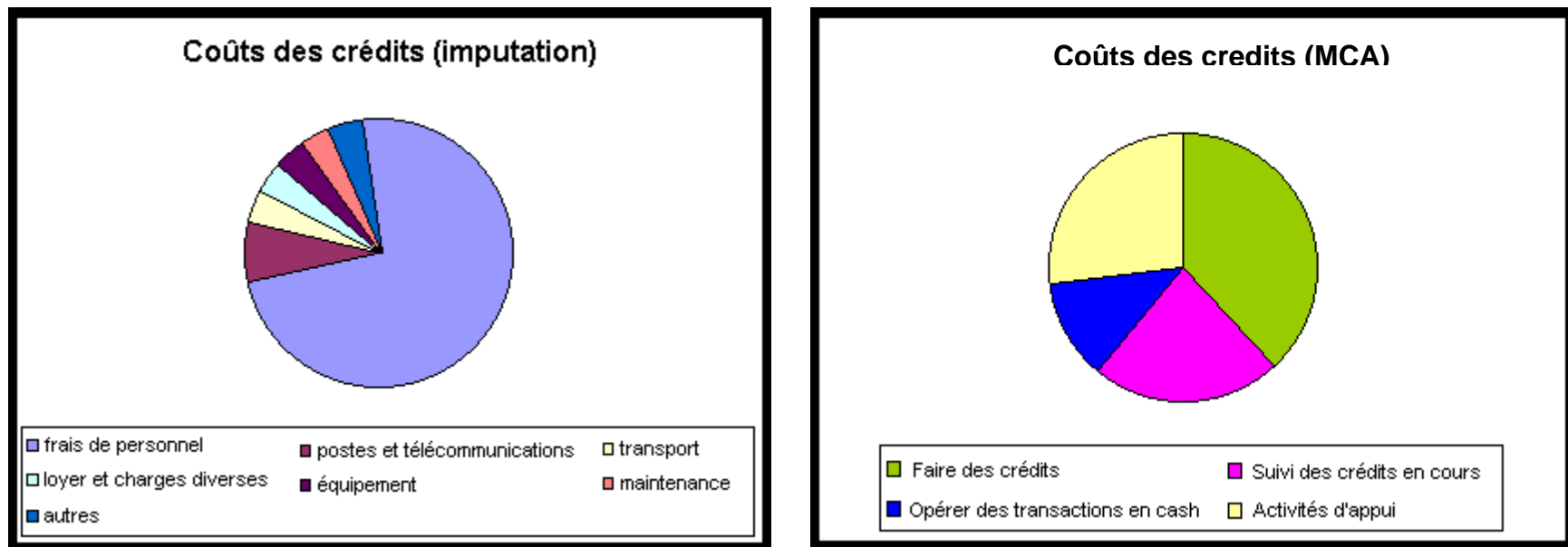
Les méthodes d'imputation des coûts qui répartissent les coûts selon le plan comptable d'une IMF offre des informations importantes sur les coûts des produits. Les gérants peuvent voir les aspects majeurs des coûts par centre de coûts (personnel, loyer, etc.). En combinant ces informations à celles concernant les départements ou agences, les coûts par produits issus de l'exercice d'imputation des coûts peuvent aider les gérants à commencer par localiser les sources des coûts.

Cependant, les catégories de coûts de la comptabilité ne sont pas nécessairement utiles tous seuls dans la prise des décisions. Ils ne concernent pas directement les questions de

²L'identification des inducteurs de coût pour chaque activité permet de calculer le coût par unité ou par transaction pour chaque activité. En divisant le total des coûts d'activité par le nombre total des transactions en espèce on tombe sur un coût par unité par transaction. Ces coûts par unité peuvent ensuite être transférés aux produits individuels selon l'intensité d'utilisation de chaque activité par chaque produit.

comment et pourquoi les coûts sont encourus. La MCA offre les informations supplémentaires sur comment et pourquoi les coûts sont engendrés en imputant les coûts d'abord aux processus et activités, et ensuite aux produits. Lorsqu'il s'agit de décortiquer les coûts d'un produit, la plupart du personnel dans les IMF comprend mieux l'idée d'une activité (comme le suivi des demandes de prêt) qu'un centre de coût (comme les charges d'électricité/eau).

Figure 4. Différence entre la méthode d'imputation des coûts et la méthode de coût par activité



Pour plus d'information sur MCA, vous pouvez télécharger l'outil technique du CGAP à http://www.capaf.org/Pages/Dev_produit.html

Tarification

Le prix d'un produit est influencé par plusieurs facteurs, notamment le sens inné que les consommateurs ont de la valeur des choses, de la concurrence, et du profit. Les institutions peuvent utiliser des stratégies de tarification différentes. Les stratégies les plus communes comprennent le recouvrement des coûts, la rentabilité, l'élément social/mission, la fixation de prix concurrentiels, le positionnement sur le marché ou la technique de prix d'appel, et l'inter-financement (financement croisé).

Quelle que soit la stratégie de tarification ou la combinaison des stratégies qu'une IMF utilise, le produit doit être viable.

Déterminer la viabilité d'un produit de crédit

Dans le cas d'un produit de prêt, les coûts sont comparés aux revenus des intérêts et frais pour déterminer la viabilité, comme calculé dans l'exemple ci-dessous.

Revenu net annualisé par produit de prêt		Produit de prêt A	Produit de prêt B
Ligne 1	Solde moyen du portefeuille	6 000 000	8 000 000
Ligne 2	Revenus des intérêts et frais sur crédit	2 160 000	2 300 000
Ligne 3	Charges des intérêts sur emprunts	1 080 000	1 200 000
	Charges opérationnelles		
Ligne 4	Octroi des nouveaux crédits	100 000	150 000
Ligne 5	Suivi des crédits en cours	600 000	900 000
Ligne 6	Activités d'appui	200 000	400 000
Ligne 7	Total charges opérationnelles (Ligne 4 + Ligne 5 + Ligne 6)	900 000	1 450 000
Ligne 8	Provisions pour créances douteuses	60 000	80 000
Ligne 9	Revenu net (Ligne 2 – Ligne 3 – Ligne 7 – Ligne 8)	120 000	-430 000
Ligne 10	Revenu net/Solde moyen du portefeuille Ligne 9/Ligne 1	2,00 %	-5,38 %

Produit de prêt A est viable car le résultat sur la ligne 10 est positif; le Produit B ne l'est pas.

Déterminer la viabilité d'un produit d'épargne

Dès lors que les produits d'épargne ne génèrent pas directement de revenu, en analysant la viabilité d'un produit d'épargne, il faut comparer le coût total du produit d'épargne à une source alternative de fonds (ou à la meilleure alternative) de mêmes termes disponible sur le marché. Ce prix de la source alternative est souvent connu sous le nom de « taux de transfert ». La différence entre le coût des intérêts sur les dépôts et celui de la source alternative s'appelle la « marge de contribution » du coût d'intérêt de ce produit, ou la « contribution d'intérêt ».

Comment déterminer la viabilité d'un produit d'épargne

Supposons qu'une IMF paie 4 % d'intérêt sur son produit d'épargne sur livret, et que la meilleure alternative pour mobiliser un financement est un prêt commercial à 7,5 %. La contribution d'intérêt de l'IMF pour collecter de l'épargne au lieu de prendre un crédit commercial est égale à $7,5 \% - 4 \% = 3,5 \%$.

En utilisant la méthode de coût par activité, l'étape suivante implique de comparer la contribution d'intérêt de chaque produit aux coûts administratifs nets (qui sont les coûts administratifs des processus de base moins les éventuelles commissions facturées). Enfin, le coût "implicite" de garder une part de l'épargne en réserve de liquidité doit aussi être soustrait. Le coût de réserve se calcule en utilisant la formule suivante:

$$\frac{\text{Coût financier (taux d'intérêt annuel sur le compte)}}{(1 - \text{taux de réserve})} - \text{Coût financier}$$

Dans cet exemple, si le taux de réserve est égal à 10 %, le coût de réserve est égal à

$$(4 \% / 0,90) - 4 \% = 0,44 \%$$

Le calcul suivant montre comment compléter l'analyse de la viabilité dans cet exemple simple où les coûts administratifs de base sont égaux à 4 % et les frais sont de 1,5 % (tous les montants sont exprimés en pourcentage du solde moyen de produit):

3,5 %	contribution d'intérêt (A)
- 4,0 %	moins les coûts administratifs de base (B)
+ 1,5 %	plus frais/commissions (C)
<u>- 0,4 %</u>	<u>moins le coût de réserve (D)</u>
0,6 %	A - B + C - D

Si les coûts des activités d'appui de ce produit tombent en dessous de 0,6 %, le produit est totalement viable et il couvre à la fois les coûts administratifs de base et les coûts d'appui.

Si, par contre, les coûts d'appui dépassent 0,5 %, l'IMF doit évaluer si la continuation de ce produit est logique, s'il faut modifier le produit de façon drastique, ou si elle doit continuer de l'offrir en toute conscience en s'attendant à ce que d'autres produits plus rentables combleront la différence dans la couverture des coûts d'appui. Une autre option sera de chercher à diminuer tous les coûts surtout les coûts des activités d'appui.

Sensibilité au prix

A ce stade, une étude de marché poussée est nécessaire afin de trouver des informations chez les clients relatives aux questions de prix. Il y a plusieurs approches utilisées dans le secteur bancaire qui peuvent être appliquées à la microfinance pour collecter des informations sur la réaction des clients au prix (sensibilité au prix). Il est recommandé qu'une analyse de sensibilité au prix soit conduite et appliquée au processus de développement du produit.

Test pilote



Un test pilote sert à mesurer la valeur d'un produit de telle sorte que les résultats du test guident la prise de décision des dirigeants. Le processus pour effectuer un test pilote peut être réparti en 10 étapes qui, si elles sont suivies de près, peuvent minimiser la possibilité d'échec du test et offrir des informations pertinentes pour l'amélioration du produit. Si toutes les étapes sont suivies, la direction peut s'assurer d'une bonne décision concernant le lancement du produit dans sa forme finale.

Dix étapes du test pilote

1. Constitution de l'équipe de test pilote
2. Elaboration du protocole de test
3. Définition des objectifs
4. Préparation de tous les systèmes
5. Modélisation des projections financières
6. Documentation des définitions et des procédures du produit
7. Formation du personnel concerné
8. Elaboration des documents marketing pour les clients
9. Lancement du test pilote
10. Evaluation du test

La première étape pour conduire un bon test pilote consiste à réunir une équipe formelle du test pilote, qui, idéalement, comprend des individus de chaque département important

de l'institution. Les membres de l'équipe doivent avoir des compétences dans le domaine qu'ils représentent. Si le personnel de l'IMF ne possède pas l'expertise nécessaire, l'IMF doit trouver cette expertise ailleurs. Un chef d'équipe expérimenté est également nécessaire.

Pour bien fonctionner, l'équipe aura besoin d'un fort engagement de la direction de l'institution dans le processus. L'équipe doit ainsi avoir au moins un cadre supérieur parmi ses membres afin d'avoir quelqu'un qui peut communiquer directement avec le DG et les autres cadres supérieurs à propos du produit.

Quelques activités spécifiques que les membres de l'équipe peuvent faire sont listées sur la page suivante.

Domaines de compétences de l'équipe du test pilote	Activité spécifique
Chef d'équipe /Chef produit	Gère l'équipe, est responsable des rapports et résultats, convoque les réunions, distribue les tâches aux membres de l'équipe, représente l'équipe auprès de la Direction Générale, coordonne la préparation de la lettre de recommandations
Finance/Comptabilité	Prépare les coûts et les projections financières, assure la liquidité
Technologie de l'information/SIG	Coordonne la sélection et la mise en oeuvre du SI, l'achat et l'installation des immobilisations relatives au SI, développe un manuel des systèmes
Marketing	Prépare le plan du marketing pour le test, conduit les formations marketing pour le test du produit, coordonne le développement des documents du marketing, suit l'efficacité du marketing
Formation	Elabore le programme de formation pour le test du produit, forme les agents en contact avec le public et ceux en arrière-salle
Opérations/Gestion	Coordonne avec les activités d'agence
Crédit/Direction	Développe les politiques et documents de procédures
Crédit/Guichet	Offre les informations clientèle à l'équipe, distribue et collecte les formulaires des nouveaux clients
Recherche	Collecte et résume les données, prépare les rapports mensuel et trimestriel pour l'équipe et autres parties intéressées
Audit/Contrôle	Appuie la finalisation des procédures, autorise les procédures, conduit l'audit complet du produit (et au besoin le suivi) durant le test.

Source : Michael McCord, Graham A.N. Wright, and David Cracknell, "It Can Work: A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests for MFIs—Loan Products," (Nairobi, Kenya: MicroSave Africa, juillet 2001).

Etablir le protocole de test

Le but du test et les paramètres du travail doivent être clairement énoncés pour que l'équipe puisse exécuter efficacement son travail. Un protocole du test doit être établi en se demandant :

- Combien de clients seront inclus ?
- Où et dans combien de localités doit-on mener le test ?
- Pendant quelle durée s'effectuera le test ?
- Quand est-ce que le rapport doit être rédigé ?
- Quelles sont les données à analyser ?
- Qu'est-ce qui pourrait causer la suspension ou l'annulation du test ?

Quand le test est fait et que l'équipe a pris en compte toutes les implications tant pour l'institution que pour les clients, une décision doit être prise, à savoir s'il faut ou non recommander de continuer avec le lancement du produit. Le test pilote pourrait conduire à de futurs changements du produit et amener ainsi à continuer le test pilote. Il pourrait amener à tout annuler, ou avec beaucoup de chance, il peut aider à créer une stratégie pour le lancement complet du produit.

Lancement du produit



Une fois que la recommandation est faite de lancer ou d'étendre le produit à d'autres zones, il faut établir des plans révisés à la fois sur le plan de lancement et sur les projections financières, qui soient tous les deux le reflet direct des résultats du test. Les variables clés à considérer dans la planification et l'exécution du lancement d'un produit comprennent:

- Calendrier et durée
- Niveau d'effort (temps du personnel)
- Personne(s) responsable(s)
- Ressources (financières, formation, équipement, etc.)
- Evaluation du lancement

Après le lancement du produit nouveau ou modifié, le processus du développement ne prend pas fin. Un produit peut connaître une évolution avec la maturité des clients et les changements du marché ; les caractéristiques du produit et les procédures de distribution doivent être révisées de temps en temps pour satisfaire ces nouvelles demandes.

L'évaluation de la manière dont un produit satisfait à la fois les besoins des clients et ceux de l'institution devient ainsi un processus continu et itératif pour l'institution engagée dans la satisfaction des besoins des clients avec des produits viables.

Liste des références bibliographiques

Générales

Rosenberg, Richard. "Les Taux d'Intérêt Applicable aux Microcrédits." CGAP Etude Spéciale No. 1. Washington, D.C.: CGAP, révisé Novembre 2002.

www.cgap.org/html/p_occasional_papers.html ou

http://www.capaf.org/pages/Toolbox/Etudes_speciales.html#Interet

Wright, Graham, Monica Brand, Zan Northrip, Monique Cohen, Michael McCord, et Brigit Helms. *Réfléchir avant d'agir : questions clés à se poser avant le développement d'un nouveau produit*, 2001.

www.microfinancegateway.org/static/2164.htm ou http://www.capaf.org/Pages/Dev_produit.html

Discussions par groupe thématique et MARP

Wright, Graham, Shanaz Ahmed, and Leonard Mutesasira, with Stuart Rutherford. "Focus Group Discussions and a Participatory Rapid Appraisal for MicroFinance — A Toolkit/Course." [Kampala, Uganda: MicroSave-Africa, 1999]

<http://www.microsave-africa.com/toolkits.asp?ID=14>

Calcul des coûts et tarification

Outil CGAP d'analyse de coûts par produits, version 1.3 (draft). Washington, D.C. : CGAP, 2002.

http://www.cgap.org/html/p_technical_guides.html

http://www.capaf.org/Pages/Dev_produit.html

Test pilote

McCord, Michael J., Graham A.N. Wright, and David Cracknell. *It Can Work : A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests for MFIs — Loan Products*, Nairobi, Kenya : MicroSave-Africa, juillet 2001. www.microfinancegateway.org/static/2658.htm