

Outil CGAP d'analyse de coûts par activité (V 1.3)¹

I. Introduction

Au fur et à mesure que la microfinance tend vers la maturité, un nombre croissant d'institutions de microfinance (IMF) proposent des produits variés à leurs clients. La prolifération de ces produits dérive principalement de deux tendances liées de l'industrie : un intérêt marqué pour rendre les services de microfinance plus réactifs aux besoins des pauvres, et une compétition accrue dans certains marchés clés comme le Bangladesh ou la Bolivie.

Dans le même temps, les coûts de la microfinance restent élevés. Les discussions récentes sur la pérennité et la rentabilité de la microfinance ont surtout été focalisées sur l'aspect revenus - par exemple comment fixer des taux d'intérêt appropriés sur les microcrédits pour couvrir tous les coûts et permettre la croissance. Plus récemment, de nombreux praticiens et experts ont mis en cause le bien-fondé du transfert des inefficacités opérationnelles au client, et reconnaissent l'importance de la gestion des coûts pour la pérennité à long terme.

Très peu d'institutions de microfinance calculent les coûts de leurs produits pour déterminer s'ils sont viables ou pas. Chaque produit contribue au résultat (qu'il soit positif ou négatif). Une meilleure information de gestion sur les produits aide à prendre des décisions essentielles sur la conception de produits, les canaux de distribution, et la tarification. Un exercice de calcul de coûts peut aussi susciter la conscience sur les composantes de coûts de différents produits, révéler des coûts cachés, et insuffler une « conscience des coûts ».

Que fait cet outil ? Ce document décrit deux méthodes pour déterminer la structure des coûts administratifs de produits financiers. Une fois que les coûts d'un produit sont déterminés, le document suggère des méthodes pour comprendre comment et pourquoi les coûts sont encourus pour ce produit, et comment le produit contribue (ou non) à la viabilité financière globale de l'IMF.

L'outil va au-delà d'une simple allocation de coûts entre produits pour analyser les causes des coûts en empruntant une technique de gestion des coûts largement acceptée dans le milieu des affaires, en l'occurrence la méthode de calcul de coûts par activité (MCA). Cette approche permet aux dirigeants de mieux comprendre les coûts réels de chaque produit, d'identifier des capacités en excès au niveau de leurs opérations, et de prendre des décisions fondées pour améliorer l'efficacité.

L'outil facilite également l'analyse des segments de clients parmi des groupes de produits particuliers. Par exemple, les dirigeants peuvent comparer les coûts de nouveaux crédits par opposition à ceux de crédit renouvelés, les coûts des crédits sains face à ceux des crédits en retard, les coûts de comptes d'épargne présentant des soldes variés ou différentes fréquences de transactions, ou selon d'autres clés de segmentation utiles.

¹ Cet outil a été développé par Brigit Helms, Senior Microfinance Specialist au CGAP et Lorna Grace, consultante indépendante, en collaboration avec *MicroSave-Africa* et Bankakademie. Cependant, les points de vue exprimés et toute éventuelle erreur sont imputables aux auteurs seuls. Il s'agit d'un outil en développement : soumettez SVP vos commentaires à Brigit Helms à bhelms@worldbank.org, ils sont les bienvenus.

Cet outil s'applique aussi bien au produit de crédit qu'aux produits d'épargne. Toutefois, l'analyse de viabilité se focalise principalement sur les produits d'épargne, étant entendu que l'analyse des produits d'épargne a été jusqu'à présent largement négligée dans la littérature de la microfinance. D'autres sources d'information documentations couvrent le thème de la viabilité des micro-crédits.

Ce document ne présente pas un outil de projections. Il se concentre sur les coûts de distribution parmi différents produits existants. Même si le document n'explique pas de façon explicite en détail comment projeter les coûts futurs d'un nouveau produit à introduire, il est crucial de comprendre plus à fond les coûts des différents produits actuels avant d'en introduire de nouveaux. La structure des coûts des produits existants fournira des informations précieuses sur les coûts auxquels il faut s'attendre pour de nouveaux produits ; ces informations pourront enrichir les modèles de projections.

Quel est le public cible de cet outil ? Cet outil vise les dirigeants d'IMF proposant des produits multiples, et les dirigeants de banques qui ont commencé à descendre en gamme et qui veulent comprendre les coûts de leur(s) nouveau(x) produit(s) de microfinance.

Bien que l'outil vise à simplifier le processus d'évaluation de calcul des coûts de produit, les dirigeants d'IMF doivent être avertis que se lancer dans un exercice de calcul de coûts de produit constitue un projet complexe, qui fouille en profondeur pratiquement tous les aspects touchant aux opérations d'une IMF. Le projet «de calcul des coûts » n'implique pas seulement l'engagement des hauts cadres de la direction, mais il doit aussi comprendre des éléments d'adhésion du personnel au conseil d'administration. L'exercice de calcul des coûts peut mettre à jour des inefficacités et d'autres problèmes opérationnels, et le personnel doit garder un esprit ouvert, constructif, avec la volonté d'améliorer les procédures et d'augmenter l'efficacité.

II. Calcul des coûts de produit

A. Répartition des coûts contre méthode des coûts par activités (MCA)

Le but de toute méthode d'allocation des coûts est d'affecter des coûts partagés, ou « indirects » à chaque produits (ou aux clients, aux agences, ou à d'autres centres de coûts tels que définis par l'organisation). Beaucoup des coûts non financiers, si ce n'est la plupart, sont indirects dans une institution de services financiers, ce qui requière une sorte de système d'allocation si la direction veut analyser les coûts de produits. La prépondérance des coûts indirects s'applique particulièrement aux institutions de microfinance, dans lesquelles il est fréquent que le personnel, qui représente le principal coût non financier, ne se spécialise pas dans un produit ou un autre, mais au contraire gère toute une gamme de produits.

Il existe plusieurs méthodes pour allouer les coûts à différents produits². Une méthode d'allocation raisonnable devra avoir pour but de minimiser les distorsions de coûts, et d'améliorer

² Pour une très bonne discussion sur différentes méthodes de mesure des coûts, voir Brand, Monica, and Gerschick, Julie. Maximizing Efficiency: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability. Boston, MA, USA: Accion International, 2000.

la performance institutionnelle globale, à travers une utilisation plus efficace des ressources communes (coûts indirects). Quelle que soit la méthode choisie, les dirigeants d'institutions de microfinance doivent être conscients de la contradiction toujours présente entre exactitude, complexité et coût. Les méthodes de calcul des coûts les plus complexes et les plus onéreuses ne seront pas celles qui amèneront nécessairement à des résultats plus précis. En fait, des modèles simples peuvent fournir une informations suffisante pour aider les dirigeants à démarrer la réflexion sur les coûts des produits. D'un autre côté, les institutions de microfinance doivent être conscientes que des modèles de calcul des coûts qui seraient trop simples ou trop généraux ne fourniront sans doute pas les informations suffisamment détaillées dont ils ont besoin pour prendre des décisions.

Ce document examine deux méthodes d'allocation des coûts aux produits en microfinance : l'allocation des coûts traditionnelle, et la méthode des coûts par activité (MCA).

Les méthodes traditionnelles d'allocation des coûts utilisent des bases d'allocation pour affecter les coûts aux différents produits. Une base d'allocation est la méthode pour répartir les coûts entre produits, par exemple dans le cas d'espèce en fonction du nombre d'heures de travail, ou des soldes comptables de tel ou tel produit. L'exercice d'allocation des coûts peut s'avérer relativement simple à mettre en place, et peut donner un bon aperçu sur ce qui est dépensé pour chaque produit.

La plupart des méthodes d'allocation des coûts utilisent des bases d'allocation liées aux volumes, pour répartir les coûts entre les produits. Malheureusement, ces allocations peuvent surestimer les coûts unitaires pour les plus « gros » produits, et peuvent ne pas rendre compte de la complexité des « petits » produits. Une autre limite des méthodes traditionnelles d'allocation de coûts réside dans le fait qu'à elles seules, elles ne fournissent pas aux dirigeants d'informations approfondies sur POURQUOI un produit donné coûterait-il plus qu'un autre ?

Au lieu d'affecter immédiatement les coûts indirects aux produits, la méthode de calcul des coûts par activité lie les coûts aux activités spécifiques mise en oeuvre par l' institution de microfinance (par exemple traitement d'une demande de crédit, ouverture d'un compte d'épargne). Ces activités sont alors « utilisées » ou « consommées » par des produits différents, selon des attributs spécifiques qui conduisent les coûts de l'activité (par exemple nombre de demandes de crédit à l'habitat reçues, nombre de comptes d'épargne ouverts, etc.). Un produit donné consomme de nombreuses activités différentes, et quand toutes ces activités sont additionnées, on trouve le coût total de distribution de ce produit.

Insérer les activités entre le temps passé par les employés et les produits qu'ils délivrent, met à jour une distinction très importante dans l'analyse de calcul des coûts. Cette approche de calcul de coût d'un produit donne une information beaucoup plus riche qu'une méthode directe d'allocation des coûts, car les sources de coûts d'un produit peuvent être reliées à des activités très spécifiques.

Cette capacité à quantifier et suivre les activités fournit un outil puissant pour comprendre et gérer les coûts. Par exemple, un directeur d'IMF pourrait découvrir que le traitement d'un crédit à l'habitat prend beaucoup plus de temps, et consomme beaucoup plus des ressources de

l'institution que d'autres types de crédit, du fait des procédures d'inspection et de vérification coûteuses qui pourraient ou non s'avérer nécessaires.

Un modèle d'allocation plus traditionnel pourra passer à côté de cette dynamique globale si le produit crédit à l'habitat est plus « petit » que d'autres produits en termes de mesure basée sur le volume.. Même si des estimations du temps de travail du personnel montrent qu'il y a plus de temps passé sur ce produit de crédit à l'habitat dans le contexte d'un exercice de simple allocation des coûts, la question de savoir pourquoi ou comment l'institution engage ces coûts sera difficile à traiter. Bien sûr, l'institution pourrait dans un premier temps faire un simple exercice d'allocation des coûts, puis revenir pour observer le calcul des coûts par activité, et découvrir les sources de coûts cachées.

Malgré tous ses avantages, la méthode de calcul des coûts par activité a aussi ses limites. Un modèle complet de calcul des coûts par activité requiert une masse significative d'information, à un niveau détaillé. Ceci se situe probablement au-delà de la portée de la plupart des systèmes d'information des institutions de microfinance. Le tableau 1 résume les pour et les contre de la méthode de répartition des coûts face à celle du calcul des coûts par activité.

Tableau 1: Répartition des coûts contre méthodes des coûts par activité (MCA)

	Répartition des coûts	(MCA)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être en plusieurs étapes • Plus simple, moins cher • Cohérent avec le compte de résultat • Peut être puissant quand il est utilisé pour identifier, et orienter des recherches supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Relie (plutôt qu'alloue) les coûts dans une relation cause à effet • Permet à la direction de comprendre comment et pourquoi des coûts sont encourus • Se focalise sur des activités qui ont un sens précis pour les agents et la direction • Identifie les "inducteurs" de coûts, et les circonstances ou conditions qui amènent une activité à prendre plus de temps • Permet à la direction de se concentrer sur où réduire les coûts en examinant les points-clés et les activités coûteuses • Utile pour des projections et l'introduction de nouveaux produits • Utile pour concevoir des systèmes d'incitation pour les agents ou les clients
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Se base sur des données subjectives • Alloue les coûts de façon simpliste • L'entrée de données sur des bases liées 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpore une étape supplémentaire d'allocation des coûts aux activités

	<p>aux volumes ne permet pas de prendre en compte la diversité et la complexité des produits, et surcharge les « gros » produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présente les coûts dans la logique d'un cadre comptable (cf. par compte du grand livre), qui n'est pas compréhensible par la plupart des agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Est plus complexe, prend davantage de temps et cher à mettre en oeuvre • Se base sur des données subjectives
--	--	---

La terminologie de la comptabilité analytique est volumineuse et parfois source de confusion. En particulier, la confusion règne souvent dans l'utilisation appropriée de termes comme coûts directs/ indirects, variables/ fixes, coût total/ coût marginal.

- *Centre de coûts* : L'unité de coûts utilisée pour l'exercice de calcul des coûts; il peut s'agir des produits, des agences, des programmes particuliers, des départements de l'institution, des clients, etc.
- *Coûts directs*: Coûts qui peuvent être liés spécifiquement à un centre de coûts donné, ou dont la trace peut y être directement reliée
- *Coûts indirects* : Coûts qui ne sont pas directement reliés à un centre de coûts, mais partagés entre plusieurs centres de coûts
- *Coûts fixes*: Coûts qui restent constants quel que soit le niveau d'activité ou de production
- *Coûts à seuil*: Coûts qui restent constants jusqu'à un certain niveau d'activité, et passent à un niveau plus élevé lorsque l'activité dépasse un certain seuil
- *Coûts variables*: Coûts qui changent en proportion du niveau d'activité ou de production
- *Coût marginal*: Le montant dont les coûts augmentent lorsqu'on ajoute un nouveau produit ou une nouvelle ligne de production (ou diminue lorsqu'on supprime un produit ou une ligne de production)

Pour les institutions financières, et en particulier pour la plupart des institutions de microfinance, presque tous les coûts administratifs (non financiers) peuvent être considérés comme indirects lorsqu'on s'intéresse aux calculs des coûts des produits (c'est-à-dire lorsque le centre de coûts est le produit ou la ligne de produits). Il est rare qu'un personnel ou une ressource travaille seulement sur un produit, au point que pratiquement tous les coûts doivent être distribués entre les produits en mettant en oeuvre une méthodologie de calcul des coûts d'imputation. Au même moment, la quasi-totalité des coûts non financiers sont *fixes* dans les institutions financières, tout au moins à court terme - très peu de coûts en dehors de certains consommables (formulaires, livrets, etc.) et éventuellement quelques coûts liés aux transports et aux communications augmentant proportionnellement au niveau de production ou du nombre de produits. Étant donné la prépondérance des coûts fixes, les coûts marginaux peuvent s'avérer très faibles au niveau d'un produit donné. Cependant, un exercice de calcul des coûts ne doit prendre aucun coût pour argent comptant, sans se chercher à savoir dans quelle mesure il est indirect ou fixe. Tous les coûts doivent être examinés avec attention, de façon à être certain qu'ils sont absolument nécessaires pour servir les produits aux clients.

B. Etapes de l'exercice de calcul des coûts de produit

La principale différence opérationnelle entre la mise en œuvre d'un modèle d'allocation des coûts et celle du calcul des coûts par activité, est que cette dernière lie les coûts d'une institution aux activités avant de les induire aux produits.

Le tableau 2 liste les étapes de base pour chaque type d'exercice de calcul des coûts d'un produit.

Toute méthode confondue	
1. Planifier la démarche du calcul des coûts	
2. Identifier les produits pour le calcul	
Répartition des coûts	Calcul MCA
3. Identifier les coûts à imputer	3. Etablir sans équivoque les processus et activités clés
4. Décider et calculer les bases d'allocation pour chaque type de coût	4. Etablir les estimations du temps des agents pour chaque activité
5. Utiliser les clés de répartition pour éclater les coûts entre les différents produits	5. Calculer les coûts par activité
	6. Assigner des "inducteurs" de coûts et déterminer les coûts unitaires par activité
	7. "Induire" les coûts par activité aux produits

Quelle que soit la méthodologie retenue par l'IMF, le calcul des coûts de produit est plus efficace si elle est menée sur une base régulière, au moins une fois par an. Le faire plus fréquemment pourra donner à la direction une meilleure vision de possibles variations saisonnières, mais alors un exercice complet pourrait ne pas s'avérer nécessaire. Une étude ponctuelle donnera à la direction des points de vue significatifs, et facilitera les prises de décision. Mais un suivi de la performance dans le temps permettra aux dirigeants de voir si les décisions prises au nom de l'efficacité ont eu l'effet désiré.

Pour maximiser la comparaison des résultats dans le temps, les IMF doivent garder le même modèle de calcul des coûts, et suivent les mêmes étapes à chaque fois. Toutefois, chaque IMF aura une phase « d'acclimatation », durant laquelle elle pourra apporter des modifications aux procédures et aux outils, de façon à mieux les adapter à sa situation et à ses expériences initiales. De plus, l'introduction de nouveaux produits ou des changements dans les procédures peuvent nécessiter des modifications du modèle.

1. Plan de l'exercice de calcul des coûts

L'expérience de calcul des coûts de produits dans de nombreuses industries montre qu'un engagement total de la direction est crucial pour le succès et l'utilisation effective de l'exercice de calcul des coûts des produits. La direction devra réunir un groupe de travail approprié, ou une « équipe de calcul des coûts » qui intègre tous les départements ou unités clés de l'IMF. L'exercice d'analyse des coûts combinera aussi bien des informations financières que non financières (opérationnelles), de ce fait il est primordial que l'équipe de calcul des coûts puisse avoir un accès adéquat à toute information institutionnelle. De plus, une équipe de calcul des

coûts élargie pourra enrichir l'analyse, et faire des recommandations qui incluent les points de vue de tous les éléments de l'IMF, pas seulement ceux des financiers.

MicroSave-Africa, un programme ayant acquis une expérience significative en matière de développement de produits et de calcul des coûts en microfinance, recommande les étapes préparatoires suivantes lors de la planification d'un exercice de calcul des coûts :³

- 1. Communiquer le but:** les cadres dirigeants doivent expliquer en détail le but et l'importance de l'exercice de calcul des coûts. De façon plus spécifique, la direction doit rassurer le personnel que l'information collectée et les produits de cet exercice ne seront pas utilisés contre eux, mais plutôt pour les aider à prendre de meilleures décisions.
- 2. Choisir un chef d'équipe:** Du fait de l'exigence en temps pour un exercice de calcul des coûts sérieux, le directeur général ou le directeur exécutif devra déléguer la tâche à un membre du comité de direction. Le chef d'équipe devra rendre compte au directeur général et assurer la responsabilité des activités quotidiennes de l'équipe
- 3. Réunir l'équipe de calcul des coûts:** Au minimum, l'équipe devra comprendre des membres issus des opérations, de la comptabilité, et du département en charge du système d'information de gestion. Si possible, le contingent des opérations devra comprendre des représentants provenant aussi bien du siège que des agences. Des membres supplémentaires issus des ressources humaines et de l'audit interne peuvent également être ajoutés. L'équipe doit être représentative et crédible, mais pas trop importante et encombrante (une équipe de 3 à 5 personnes sera adéquate).
- 4. Choisir la période:** l'équipe devra choisir une période de temps pour l'analyse, et toutes les données devront provenir de cette période. Une année complète est l'idéal, dans la mesure où cela permet de lisser les variations dans les cycles d'activité. Mais des périodes plus courtes pourraient s'avérer nécessaire pour des raisons pratiques, ou bien cela pourrait même être souhaité pour des IMF qui souhaitent mieux comprendre les effets de la saisonnalité sur les coûts. La période de temps la plus récente possible devrait être utilisée.
- 5. Choisir l'agence représentative:** en particulier pour les grandes IMF, il pourrait ne pas être possible de collecter des données de toutes les agences. Souvent, une ou deux agences représentatives suffiront pour développer les aspects clés du modèle, à travers l'estimation de temps et des discussions avec les agents. Les agences devront être matures, plus grandes que la moyenne ; non situées dans les locaux du siège, et offrant tous les produits à analyser. Si l'équipe dispose de ressources suffisantes pour inclure davantage d'agences, un échantillon d'agences plus large pourra être utilisé pour collecter les données des systèmes d'agences avec des approches opérationnelles différentes. Les critères de choix des agences doivent provenir des points suivants: taille (grandes et petites), maturité (stade de développement et capacités), localisation (rural, urbain/péri-urbain), et types d'opérations.
- 6. Collecter l'information nécessaire:** l'équipe aura besoin de toutes sortes d'informations financières et opérationnelles comprenant un plan comptable, un compte de résultat, coût du personnel et nombre par grade ou niveau, organigrammes, solde des produits, statistiques sur les transactions. La collecte de l'information dans les formats requis peut prendre un certain temps, et elle devra être assurée en parallèle à l'établissement des tableaux de décompte des temps ou d'estimation des temps.

³ cette liste d'étapes préparatoires est adaptée de "*MicroSave-Africa's Toolkit Manual for MFIs – Costing and Pricing of Financial Service*", et comprend également des directives issues de tests sur le terrain

7. **Remplir les tableaux de décompte des temps ou d'estimation des temps:** selon la méthode choisie, l'équipe de calcul des coûts pourra souhaiter mettre en œuvre les tables de décompte des temps avant même d'obtenir l'information sur le temps passé par les agents sur les produits ou activités.
8. **Préparer le plan de travail:** l'équipe de calcul des coûts devra identifier les principales étapes nécessaires à l'exercice de calcul des coûts, et estimer le temps nécessaire à chacune d'elles; indiquer la (ou les) personne(s) responsable(s) pour la mise en œuvre, et estimer la nature et la quantité de ressources requises. Le chef d'équipe devra obtenir l'approbation formelle du directeur général pour le plan.

2. Identifier les produits pour les calculs de coûts

De nombreuses institutions de microfinance multi-produits ont plusieurs produits de crédit et peu de produits d'épargne. Des exemples comme : crédit ordinaire, crédit à l'habitat, crédit d'urgence du côté actif, et livrets d'épargne ou dépôts obligatoires du côté passif. Très peu d'IMF ont des ressources spécifiquement dédiées à tel ou tel produit individuel, la plupart des coûts tels qu'ils apparaissent dans le système comptable sont « indirects » ou partagés entre les produits. Par exemple, un agent crédit d'une IMF pourra collecter des dépôts et des remboursements de crédit lors d'une même visite ou d'une réunion de groupes. Ou dans d'autres institutions, le guichetier d'une agence de remplir ces deux fonctions, en plus d'autres tâches.

III. Répartition des coûts

Cette section décrit un modèle simple de répartition des coûts.

La section II a déjà couvert les deux premières étapes du processus de calcul des coûts:

1. Planifier la démarche de calcul des coûts
2. Identifier les produits pour le calcul des coûts

La suite de cette section couvre le reste des étapes suivantes :

3. Identifier les coûts à imputer
4. Décider et calculer les clés de répartition pour chaque type de coûts
5. Utiliser les clés de répartition pour éclater les coûts entre les produits

La fin de cette section contient une discussion sur le calcul du coût marginal des produits, ou les implications de la méthode de répartition des coûts pour comprendre les coûts marginaux que chaque produit consomme.

3. Identifier les coûts à imputer

Le but de l'exercice d'imputation est de répartir les coûts directs et indirects aux produits de la microfinance. Cet exercice est uniquement focalisé sur les coûts non financiers (par exemple, il ne prend pas en compte le coût des ressources ou des dotations aux provisions). L'équipe de

calcul de coûts pourra fixer différents niveaux de détail ou d'agrégation lorsqu'elle aura à décider quels coûts imputer. Supposons que chaque élément ou coût dans le compte de résultat est éclaté selon les départements, de telle sorte que chaque département à son propre compte de résultat. L'IMF pourra souhaiter imputer le département entier aux produits plutôt que de regarder ligne à ligne chaque élément.

4. Décider et calculer les clés de répartition pour chaque type de coûts

Les coûts indirects peuvent être imputés à chaque produit en utilisant des clés de répartition. Les bases de répartition devront représenter de façon aussi proche que possible la consommation des coûts indirects par chaque produit. D'autres critères pour l'imputation des coûts indirects peuvent être pris en compte, par exemple comprennent les bénéfices reçus par chaque produit, des considérations touchant à la sincérité ou l'équité, et la capacité de chaque produit à supporter les coûts en fonction de son potentiel à générer des revenus.

Le même élément de coûts peut nécessiter une base d'imputation différente quand l'institution enregistre séparément des coûts pour différents départements ou pour les agences / siège. Par exemple, la ligne « équipements » liée au département marketing pourrait se trouver strictement reliée au développement et au marketing d'un seul type de produit, par exemple à une brochure sur les dépôts à terme. Au sein du département des opérations, les équipements pourraient être imputés entre produits sur la base du nombre de transactions ou du nombre de comptes par produit.

Le tableau 3 décrit quelques-unes des clés de répartition les plus fréquemment utilisées pour imputer des coûts indirects aux produits

Clés de répartition	Application
Temps de travail du agentspersonnel	La proportion du temps de travail des agents éclatée par produits, sur une période de temps donnée, établis sur la base des tableaux de décompte des temps, ou avec d'autres techniques d'estimation
Nombre de transactions	Le nombre total de transactions par produits sur une période donnée, en pourcentage du nombre total des transactions
Nombre de comptes	Le nombre de comptes pour ce produit en proportion du nombre total des comptes
Volume du portefeuille	La proportion de l'encours moyen pour ce produit par rapport à l'encours total moyen, sur une période donnée
Égalité	Chaque produit se voit affecter une part égale, quand la ressource utilisée ou générée est générique

Noter que pour les coûts qui peuvent être plus directement associés à un produit particulier, il existe d'autres clés de répartition. Il peut s'agir des coûts directs de personnel (par exemple quand un agent de crédit travaille seulement sur un produit de crédit) et sur la base de coûts directs ou réels (quand les coûts sont enregistrés d'emblée par produit, tels que les frais de téléphone ou de logistique de transport). Ces méthodes plus directes sont toutefois plus fréquemment applicables lorsqu'on impute les coûts à des départements, des agences ou des programmes. La surface

utilisée, où la part d'espace de bureaux, sont d'autres clés de répartition qui peuvent être utilisées, mais qui sont en général moins pertinentes pour une imputation au niveau produits.

Il est impossible de parvenir à une exactitude de 100 % en matière d'imputation des coûts aux produits. Bien que l'on recherche autant d'exactitude que possible, bien souvent les résultats les plus valables d'un exercice de répartition des coûts s'obtiennent au travers de discussions avec les agents tout au long du processus de calcul des coûts. L'équipe de calcul des coûts doit être disposée à discuter et éventuellement amender des décisions sur les clés de répartition suite à des consultations avec le personnel.

5. Utiliser les clés de répartition pour éclater les coûts entre les différents produits

L'étape finale pour imputer les coûts administratifs (non financiers) aux produits consiste à appliquer les clés de répartition aux différents coûts de l'institution de microfinance, pour calculer les coûts par produit.

Répartition des coûts marginaux

Le modèle de répartition des coûts complets décrit jusqu'à présent fournit aux dirigeants des informations essentielles sur la structure de coûts de chaque produit. Il est important de comprendre le coût complet de chaque produit pour l'analyse de la viabilité du produit - un principe essentiel en affaires veut que tous les frais qu'on engage le soient en vue de gagner un revenu, et qu'en conséquence les produits doivent supporter tous les coûts, pas seulement certains d'entre eux.

Toutefois, le modèle de répartition des coûts complets ne donne pas une décision vision claire de ce qui serait économisé si le produit devait être abandonné (ou quels seraient les coûts supplémentaires induits par un nouveau produit). Certains coûts seront encourus, que l'institution offre un ou quatre produits. Par exemple, une IMF aura besoin d'un directeur exécutif, ou pourra avoir besoin du même nombre d'agences, indépendamment du nombre de produits qu'elle offre. Ces coûts sont appelés « coûts fixes », et ils ne varient pas en fonction du nombre de produits..

Quand une institution offre un nouveau produit, elle engage des coûts supplémentaires. Ces coûts supplémentaires sont appelés « coûts marginaux ». Inversement, si un produit est abandonné, l'institution peut économiser le coût marginal s'appliquant à ce produit.

Le processus de détermination du coût marginal d'un produit suit les mêmes étapes de base que lors de l'exercice d'imputation des coûts complets. Il introduit cependant encore davantage d'éléments subjectifs. La principale différence entre les deux processus réside dans la sélection d'une clé de répartition pour chaque type de coûts.

Le tableau 4 présente deux clés de répartition pour établir le coût marginal:

Clés de répartition	Application
Produit de base	Définie une distinction subjective entre le(s) produit(s) de base (ou primaire(s)) et le produit marginal. La clé de répartition repose sur le postulat que l'on continuera à engager une large proportion de ces coûts du fait de ce(s) produit(s) de base.
Fixe	S'applique aux éléments de coûts qui sont fixes par nature, et est complètement imputé au(x) produit(s) de base

Noter que l'établissement du coût marginal de produits **existants** se traduira probablement au final par des économies de coûts très faibles, car la plupart des coûts dans des institutions financières sont fixes au regard de chaque produit spécifique. Les quelques exceptions peuvent porter sur comprennent l'équipement, les frais postaux et de communication, et certains coûts de transport, dans la mesure où les utilisations de ces coûts par produits sont liées au nombre de comptes ou de transactions (coûts variables).

La nature fixe de la plupart des coûts est particulièrement avérée dans le cas où le personnel de l'IMF n'est pas spécialisé dans la distribution de produits spécifiques. Généralement, les IMF considéreront probablement comme difficile de se séparer des agents qui deviendraient sous-utilisés du fait de l'élimination d'un produit particulier.

Mais des institutions de taille plus importante pourraient éventuellement renvoyer des agents dans le cas de l'élimination d'un produit, ce qui se traduirait par des économies plus importantes. Également, l'élimination d'une ligne entière de produits (par exemple tous les produits d'épargne) se traduira probablement par davantage d'économies, bien que toutes ces économies ne puissent être égales à la totalité de l'allocation des coûts pour ce produit, puisque l'institution restera exposée à des coûts de personnel ou d'autres coûts auparavant partagés entre différentes lignes de produits.

D'un autre côté, l'addition d'un nouveau produit entraînera probablement des coûts supplémentaires. Ces coûts comprendront à la fois des coûts de démarrage comme la formation des agents, la mise en place de nouveaux systèmes et l'achat de nouveaux équipements, ainsi que des coûts de recrutement de nouveaux agents devant gérer ce nouveau produit et d'autres coûts variables (petit équipement, communication, transport etc.). Les coûts marginaux liés à l'ajout d'un nouveau produit peuvent ne pas apparaître lorsqu'on conduit l'analyse du coût marginal des produits existants, et rendent donc nécessaire un exercice de projection séparé.

Finalement, les coûts marginaux doivent être analysés dans le contexte de la capacité institutionnelle. Si une IMF abandonne un produit, elle continuera à engager des coûts fixes mais à court terme, au moins, les agents et les autres ressources auparavant consacrées à ce produit vont rester partiellement inactifs. Cela pourra donc prendre un certain temps pour que le reste des produits absorbent efficacement ces agents permanents et les autres ressources. Dans le même temps, en ajoutant un nouveau produit, le besoin de recruter de nouveaux agents et/ou d'investir

dans de nouvelle infrastructure dépendra de la mesure dans laquelle l'institution a déjà des capacités excédentaires.

IV. Méthode des coûts par activité

La méthode des coûts par activité (MCA) est une méthode alternative, mais liée au calcul des coûts, qui permet une analyse plus détaillée de comment et pourquoi une institution engage des coûts. Au lieu d'imputer directement des coûts à des produits, MCA détermine d'abord le coût des processus et activités essentiels d'une IMF, et impute ensuite les coûts aux produits, sur la base de la quantité de ces activités que chaque produit « consomme ».

Les deux premières étapes du processus MCA sont les mêmes que celles présentées dans la section 2 pour un modèle plus standard de répartition des coûts :

1. Planifier la démarche de calcul des coûts
2. Identifier les produits pour le calcul des coûts

La suite de cette section couvre le reste du processus de MCA.

Les étapes suivantes seront traitées dans cette section :

3. Etablir sans équivoque les processus et activités clés
4. Etablir les estimations du temps des agents pour chaque activité
5. Calculer les coûts pour chaque activité
6. Assigner des “ inducteurs” de coûts et déterminer les coûts unitaires par activité
7. “Induire” les coûts par activité aux produits

La fin de cette section discute des implications de l'analyse de MCA pour la compréhension des coûts marginaux pour chaque produit.

3. Etablir sans équivoque les processus et activités clés

Chaque IMF aura des processus essentiels différents. Les processus courants comprennent la création de nouveaux crédits, le service des crédits existants, l'ouverture de comptes de dépôt, le service des dépôts et retraits sur les comptes d'épargne, etc. Les autres processus essentiels peuvent concerner l'identification des clients, la mobilisation ou la formation de groupes. En plus de ces processus opérationnels, les IMF ont aussi ce qu'on appelle des « processus d'appui », ou des activités qui ne peuvent pas être facilement rattachées en lien direct aux produits. Ces activités comprennent le management en général, la comptabilité, le secrétariat, le système d'information, la gestion des ressources humaines, le marketing, etc.

Pour chaque processus majeur, « l'équipe de calcul des coûts » va identifier les principales activités menées par les agents, aussi bien au niveau des agences que du siège. Pour des opérations de microfinance, ces activités peuvent toucher des choses comme l'acceptation et

l'approbation de demande de crédit, l'enregistrement de dépôt dans le système comptable, et l'exécution des fonctions de comptabilité générale et de rédaction de rapports.

Une première étape dans la définition des activités consiste à développer un répertoire des activités. Le répertoire des activités détaille toutes les activités principales pour chaque processus, et prévoit une catégorie « activités générales » qui intègre tout le temps passé sur tel ou tel processus particulier qui ne rentre pas dans la catégorie des autres activités. Cette catégorie « activités générales » aidera les dirigeants à identifier les capacités en excès ou les inefficiences.

Par exemple si un agent ou un groupe d'agents passe un temps significatif dans cette catégorie « activités générales », cette dernière apparaîtra comme comprenant une proportion relativement importante du coût total des produits. Cette situation peut alerter le management sur le fait que ces agents passent trop de temps sur des activités qui n'apportent pas suffisamment de valeur à l'ensemble des opérations. D'un autre côté, un temps excessif passé en « activités générales » pourrait indiquer que le répertoire des activités ne prend pas en compte des activités ou des processus importants, et pourrait donc exiger que l'équipe de calcul des coûts revise le répertoire.

La plupart des IMF n'ont ni identifié ni documenté leurs processus essentiels d'affaires. Ce projet MCA leur donne une opportunité idéale de documenter leurs processus et leurs activités en détail. L'action de documenter peut, en elle-même et d'elle-même, aider la direction à mieux comprendre l'activité de microfinance et l'aider dans la prise de décision pour améliorer l'efficacité.

4. Etablir les estimations du temps des agents pour chaque activité

Avant d'aller plus loin, l'équipe de calcul des coûts devra valider le projet du répertoire des activités avec des membres sélectionnés du personnel pour s'assurer de l'exactitude. L'équipe pourrait découvrir de nouveaux processus ou des activités essentielles auxquels elle n'avait pas pensé auparavant à l'intérieur du processus.

Après compilation d'un répertoire acceptable des activités, la prochaine étape consiste à étudier la dynamique des coûts de chaque activité, en commençant par les estimations du temps passé par chaque agent pour chacune des activités. Trois méthodes générales existent pour estimer le temps des agents par activité : tables ou journaux de décompte des temps, observation directe, et interviews approfondies.

Les agents concernés peuvent remplir les tables sur une période spécifique de temps, ou simplement estimer le pourcentage de temps passé sur chaque activité. En pratique, les estimations en pourcentage peuvent être moins exactes, aussi il faudra faire attention à la vérification des informations, en confrontant les estimations sur plusieurs agents de même niveau. Une durée de temps spécifiée (par exemple minutes ou heures) fonctionne bien à des niveaux concernant les agents de terrain. Au siège, les estimations du temps en pourcentage sont plus faciles à indiquer, puisque les activités sont souvent variées et ne sont pas nécessairement planifiées, et que les agents sont plus capables de conceptualiser la proportion de temps passé sur différentes activités.

Certaines organisations conduisent des études plus complexes sur l'analyse des temps par activité et sur leur cinématique, pour obtenir des estimations plus précises sur l'utilisation du temps des employés. Par exemple, *Micro-Save Africa* utilise l'observation directe du temps passé sur les processus clés, enrichie par des indicateurs supplémentaires tels que « temps passé par le client à l'agence », « temps passé par le client au guichet ». Ces indicateurs donnent une touche qualitative à l'exercice. Le processus et les discussions qui résultent de la mesure de ces indicateurs se sont traduits par des améliorations considérables de l'efficacité dans une agence pilote d'une institution partenaire de *Micro-Save Africa* - la durée consacrée en arrière salle (back-office) pour un processus clés a été réduite de huit minutes à cinq. Souvent, un décompte détaillé du temps est moins important qu'une focalisation sur l'efficacité et le service à la clientèle.⁴

Ce document utilise une série d'interviews approfondies, qui s'intéressent au temps passé sur chaque activité durant une semaine ou un mois type. Pour une petite IMF, pratiquement tous les agents devront être interviewés, en tout cas ceux qui sont représentatifs de tel ou tel type de profil de poste. Pour les plus grandes IMF, un échantillon représentatif de chaque type de profil devra participer au processus d'interview. Il est recommandé qu'au niveau des agents de terrain, un minimum de 30 % d'agents se trouvant en première ligne (soit agent de terrain et/ou caissier-guichetier selon la structure des opérations) doit être interviewé dans chaque agence représentative. Tous les responsables des agences représentatives et au moins une personne de chaque catégorie ne se trouvant pas en première ligne devront être interviewés.

La plage de temps à utiliser pour estimer les affectations des temps aux différentes activités peut être quotidienne, hebdomadaire, mensuel, ou annuelle. Les plages de temps les plus courtes peuvent s'avérer plus exactes pour une journée ou une semaine spécifique, mais peuvent passer à côté des effets de fluctuations périodiques dans les transactions ou la saisonnalité. Par exemple, le début ou la fin du mois peut-être plus intense car les clients reçoivent alors leurs chèques de salaires, et des périodes de vacances ou de récolte peuvent rendre nécessaire de passer plus de temps sur certaines activités qu'à d'autres périodes de l'année. Il est recommandé que l' IMF s'intéresse à un mois ou une semaine « type » lors de l'estimation de l'utilisation du temps, particulièrement au niveau du terrain. Il est possible d'utiliser différentes plages de temps pour différents niveaux d'agents de terrain. Par exemple, un cadre quotidien peut être utilisé pour les caissiers où les guichetiers, dont le travail ne connaîtra que de petites variations d'un jour à l'autre, et un cadre hebdomadaire peut s'avérer plus adapté pour les agents de crédit. Au niveau du siège, la plage de temps peut-être plus longue car souvent les tâches des agents concernés ne suivent pas un planning quotidien, ni même hebdomadaire ou mensuel.

Le répertoire des activités, combiné à la plage de temps choisie pour chaque type de profil, devient la table de décompte des temps pour les interviews.

Une fois que le questionnaire de décompte des temps a été développé, l'équipe devra réaliser un test du questionnaire avec deux ou trois agents d'une agence, cette agence ne devant pas ensuite faire partie de l'échantillon dans lequel les données seront collectées. Ce test vise deux objectifs. Premièrement, il teste la pertinence des processus et activités essentielles, détermine si l'une des activités, processus essentiels et questions supplémentaires doivent être ajoutés ou enlevés, et

⁴Source: *Micro-Save Africa*.

suggère des modifications possibles en terme de plage de temps à analyser. Par exemple, durant le test pilote, une IMF a trouvé que ses agents de terrain passaient 80 % de leur temps à l'intérieur d'un seul processus essentiel. L' IMF a décidé d'éclater ce processus essentiel en deux. Dans un autre cas, une équipe de calcul des coûts a découvert qu'une activité qu'elle avait considérée comme pas importante revenait sans cesse dans les interviews du test, et elle a donc modifié son questionnaire en conséquence. Deuxièmement, le test pilote donne à l'équipe de calcul des coûts une expérience sur le processus d'interview. La perspective de mener les interviews peut se traduire par quelques inquiétudes préliminaires parmi les membres de l'équipe.

Une fois le test achevé, et les changements nécessaires apportés au répertoire des activités, l'étape suivante consiste à lancer les interviews à travers les agences sélectionnées. Un élément essentiel du lancement de l'interview initiale est de faire une introduction générale pour les personnes enquêtées sur les buts de l'interview et sur comment ce processus aidera l'institution. Cette orientation préliminaire met les esprits à l'aise quant à la nature de l'exercice. Par exemple dans une IMF, l'équipe a présenté le but de l'exercice de calcul des coûts à tout le personnel d'une agence. Cette présentation comprenait une étape introductive sur le questionnaire, au tableau noir, pour un groupe d'agents spécifique.

Les membres de l'équipe de calcul des coûts devront conduire les interviews en face-à-face pour maximiser le niveau d'aisance des personnes interrogées et l'exactitude. Également, les interviews devront être conduites les jours creux dans les agences. Il y a souvent un jour où plus d'agents sont présents, effectuant un travail administratif ou des réunions. Là où les activités sont essentiellement menées sur la base d'un cycle journalier, prévoir une journée entière dans chaque agence peut s'avérer nécessaire en vue de profiter des temps morts dans le travail des agents, puisqu'il n'y aura peut-être pas de journée particulière durant la semaine qui soit moins active que d'autres.

Au niveau du siège, on peut utiliser une approche différente. Les équipes du siège, particulièrement aux niveaux les plus élevés, n'ont généralement pas de cycle hebdomadaire ou mensuel précis dans leurs activités, car leurs tâches sont très variées. Au lieu de demander une description au jour le jour des activités, l'interviewer devra plutôt demander aux personnes concernées quel pourcentage de leur temps elles passent sur les diverses activités de la période examinée. Les activités souvent mentionnées peuvent être les réunions, le travail administratif, la comptabilité, la paye etc. Les estimations obtenues sont alors affectées à la liste des activités essentielles et d'appui du répertoire des activités.

Pour mieux saisir la dynamique des coûts, l'IMF devra enrichir cette approche d'interviews avec une série de questions, structurée avec attention, qui portera sur des aspects qualitatifs touchant à au fonctionnement effectif et à son efficacité. Ce type d'information va améliorer la compréhension de pourquoi et comment chaque activité est réalisée, et les raisons des possibles inefficacités.

Quelques exemples de questions additionnelles:

- Dans quelles circonstances la réalisation de cette activité prend-elle plus de temps que dans des circonstances “normales”?
- Cette activité doit-elle parfois être reprise pour cause d’erreurs? Pourquoi ? Quels sont les aspects de cette activité qui font qu’elle est sujette à des erreurs ?
- Des politiques et procédures claires existent-elles pour cette activité? Les procédures sont-elles faciles à suivre ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Cette activité est-elle appropriée à la tâche ? Y a-t-il des compétences supplémentaires qui pourraient s’avérer nécessaires pour mener cette activité plus efficacement ?
- Y a-t-il plus d’une personne à la fois impliquée dans cette activité ? Ou à des moments différents ?
- Comment cette activité peut-elle être améliorée pour produire le même résultat plus efficacement?
- Cette activité ou partie de cette activité devrait-elle être automatisée, ou sous-traitée?
- Travaillez-vous à la maison?

5. Calculer les coûts par activité.

L’étape suivante dans l’exercice de calcul des coûts consiste à déterminer le coût mensuel ou annuel pour chaque activité. Premièrement, les salaires et avantages du personnel sont distribués aux activités sur la base des estimations des temps déjà effectuées. L’équipe aura besoin des coûts réel de personnel par catégorie d’agents. Cette information peut ne pas être déjà disponible dans le format le plus approprié.

D’autre part, contrairement aux pratiques comptables généralement admises, certaines IMF ne pratiquent pas régulièrement une comptabilité d’engagement sur certains postes, tels que les gratifications au personnel, le paiement d’assurances, de primes etc. Il faudra réfléchir à la meilleure façon d’imputer ces coûts. Par exemple, dans le cas d’un processus calcul trimestriel des coûts, une gratification annuelle pourrait être estimée et éclatée en quatre.

Ensuite, l’équipe de calcul des coûts peut imputer tous les coûts ne partant pas sur le hors personnel (à l’exception des coûts financiers) aux activités pour obtenir le total des coûts non-financiers par activité. Certains coûts hors personnel, comme la papeterie ou les communications, peuvent être imputés aux activités sur la base de l’usage en fonction des enregistrements disponibles, ou en utilisant des bases d’imputation telles que celles décrites dans la Partie II de ce document. Toutefois, déterminer des bases d’imputation pour chacune et toutes les activités peut être extrêmement lourd, particulièrement si le répertoire des activités est grand. Une approche consiste à utiliser une méthode d’imputation hybride, dans laquelle les coûts liés au personnel sont affectés aux produits sur la base du temps passé par activité, et les coûts non-financiers sont affectés aux produits selon la méthode traditionnelle d’imputation. Cela peut fonctionner uniquement pour calculer les coûts des produits, et non ceux des activités ou pour calculer un coût unitaire.

Une autre approche plus simple, prise dans ce document, consiste à distribuer ces coûts entre activités dans les mêmes proportions que celles du temps de travail de l’agent. Cette approche préserve l’usage multiple (calcul des coûts de produit *et* analyse de l’efficacité) de l’approche

MCA. Si les rapports de l'IMF séparent les coûts du siège de ceux des agences, alors ces coûts devront être distribués entre les activités dans la même proportion que les temps de travail des agents aux niveaux respectifs du siège et des agences. Autrement, il faudra utiliser les distributions globales des temps de travail du personnel pour imputer les coûts non liés au personnel.

Notez que cette méthode d'imputation n'est pas forcément la seule à retenir. Mais il semble raisonnable de dire que le temps passé par l'équipe d'une agence sur une activité particulière, par exemple « réponses aux questions des clients/conseils » forme la base d'imputation des coûts non-salariaux à cette activité.

6. Assigner des “ inducteurs” de coûts et déterminer les coûts unitaires par activité

L'étape suivante identifie des « inducteurs » de coûts pour chaque activité, pour permettre le calcul d'un coût unitaire ou d'un coût par transaction pour chaque activité .⁵ Ces coûts unitaires peuvent alors être transférés aux produits individuels sur la base de ce que chaque produit utilise ou exige chaque activité.

Un inducteur de coûts est un événement ou une action qui déclenche une activité et permet le calcul des coûts unitaires. Par exemple, un inducteur de coûts pour l'activité « collecter et enregistrer l'entrée de numéraire » dans le processus essentiel « traiter des opérations en numéraire » pourrait être le nombre de transactions en numéraire concernant les remboursements de crédit et les dépôts d'épargne sur tous les 4 produits financiers. Diviser les coûts totaux de l'activité par le nombre total de transactions en numéraire donne le coût unitaire par transaction. Ces coûts unitaires peuvent être éclatés parmi les différents produits en fonction du nombre de reçus de transactions en numéraire induit par chaque produit sur l'année (ou le nombre auquel on s'attend si on travaille sur un modèle de projection des coûts futurs).

Notez qu'il peut s'avérer difficile d'affecter des inducteurs de coûts pertinents à toutes les activités au sein de tous les processus. De façon spécifique, la méthode MCA fonctionne mieux pour les activités qui sont le plus clairement reliées à l'activité essentielle de l'IMF. Cela veut dire que les activités d'appui qui soutiennent l'institution en général peuvent plutôt requérir une méthode plus traditionnelle d'imputation des coûts (voir étape 7). Induire les coûts par activité aux produits).

La sélection des inducteurs devra être établie sur la base de la disponibilité de l'information par produit. La plupart des IMF ont des inducteurs facilement disponibles, mais ils ne peuvent pas être immédiatement calculés par produit. De même, beaucoup d' inducteurs basé sur le volume de transactions ne sont pas générés automatiquement par un SIG. Si l'information sur les inducteurs n'est pas disponible, alors l'équipe a deux options :

⁵On préfère généralement que les « porteurs » soient affectés assez tôt. Durant l'exercice d'analyse des coûts, car leur rassemblement peut s'avérer assez coûteux en temps.

1. Se livrer à un décompte manuel d'un inducteur (par exemple bordereau de remboursement) sur une période de temps plus brève et ensuite extrapoler – c'est une bonne méthode si l'équipe dispose des ressources humaines pour faire le décompte manuel, mais alors ce décompte doit être effectué pour une période de temps suffisamment significative pour cette activité). La saisonnalité peut significativement affecter le décompte des inducteurs.
2. Choisir l'inducteur qui donne la meilleure approximation – par exemple pour les remboursements de crédit, une bonne approximation peut être obtenue en multipliant le nombre de crédits en cours par produit par le nombre d'échéances de chaque produit de prêt (par exemple par semaine, par quinzaine, par mois)

La sélection des inducteurs de coûts peut constituer des défis pour une IMF. Des activités peuvent avoir des inducteurs de coûts multiples, ou une tâche donnée à l'intérieur d'une activité peut aussi avoir des inducteurs de coûts différents. Egalement, il se peut que le SIG des IMF ne soit pas en mesure de générer l'inducteur de coûts idéal pour certaines activités. L'équipe de calcul des coûts doit concevoir un modèle qui reflète le mieux possible la réalité, sans pour autant devenir trop complexe avec trop d'activités et trop d'inducteurs de coûts.

7. Induire les coûts par activité aux produits

L'étape finale du processus MCA consiste à appliquer les coûts unitaires de chaque activité aux produits de l'IMF. Pour achever cette étape, l'équipe de calcul des coûts doit établir sans équivoque ou estimer la valeur ou le volume moyen de chaque inducteur de coûts pour chaque produit. Par exemple, si un inducteur de coût particulier est le nombre de demandes de crédit, alors les coûts sont induits à chaque produit de prêt en multipliant le nombre de demandes de crédit pour ce produit de crédit par le coût unitaire. La formule pour induire les coûts unitaires d'activité aux produits est la suivante :

$$(\text{Inducteur de coût par produit}) \times (\text{coût unitaire}) = (\text{coût de l'activité par produit})$$

Les activités d'appui peuvent ne pas se prêter facilement à l'expression de coûts unitaires qui soient liés clairement à un produit particulier. Ces activités peuvent être imputées directement aux produits en utilisant des bases d'imputation similaires à celles décrites dans la Partie III de ce document.

Quelques exemples de clés de répartition qui peuvent être utilisées pour imputer les coûts de l'appui :

- Volume du portefeuille.
- Nombre de clients ou de comptes
- Proportionnalité aux coûts d'activité déjà assignés par la méthode MCA. Cette approche équivaut à faire absorber ces activités par d'autres activités plus opérationnelles, et à les distribuer ensuite proportionnellement.

Quelle que soit la méthode choisie pour imputer les activités d'appui, elles doivent être suivies séparément par produit, pour comprendre correctement la charge de travail sur chaque produit dans un contexte d'analyse de l'efficacité.

Le coût marginal avec la méthode MCA

Comme discuté dans la section III, presque tous les coûts sont fixes dans les institutions financières, et par conséquent les coûts marginaux seront probablement très faibles pour les produits considérés individuellement. Les coûts marginaux deviendront probablement significatifs dans des situations où des agents sont licenciés quand un produit ou une ligne de produits est abandonné (ou quand de agents extra sont recrutés avec l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle ligne de produits).

La méthode MCA améliore la compréhension des coûts marginaux par l'IMF de trois manières . Premièrement, la méthode MCA permet aux dirigeants de comprendre quelles activités spécifiques ne seront plus mises en œuvre en cas d'élimination d'un produit donné. Deuxièmement, dans les cas où des membres du personnel sont licenciés, l'impact sur l'équipe restante peut être analysé. Par exemple, dans le cas où un agent renvoyé a passé une certaine proportion de son temps sur des activités qui n'étaient pas seulement reliées au produit donné, les autres membres de l'équipe devront prendre le relais de ces activités. Le troisième avantage de la méthode MCA dans l'analyse des coûts marginaux est la capacité à identifier et à quantifier spécifiquement la capacité en excès au niveau du personnel après l'élimination d'un produit. Le cadre d'analyse, basé sur l'activité, permet aux dirigeants de mieux comprendre les implications opérationnelles au jour le jour d'un produit donné.

V. Comparer l'imputation des coûts et la méthode MCA

Les méthodes d'imputation des coûts qui distribuent des coûts organisés selon le plan comptable fournissent des informations valables sur les coûts des produits. Les dirigeants peuvent voir les composantes majeures des coûts par catégories (coûts de personnel, loyer, etc.). Combinés à des informations sur les coûts au niveau d'un département ou d'une agence, les coûts par produit obtenus par un exercice d'imputation permettent aux dirigeants de commencer à repérer les sources de coûts.

Cependant, les coûts par catégories comptables ne sont pas nécessairement en tant que telles les plus utiles à la prise de décision. Elles ne traitent pas directement du comment et du pourquoi on engage des coûts. Qu'est ce que cela signifie quand les charges du personnel ou les dépenses de location sont par exemple plus élevées pour un crédit à des microentreprises que pour un crédit d'urgence ? Qu'est ce qui se cache derrière la structure de coût d'un produit ?

La méthode MCA fournit des informations supplémentaires sur pourquoi et comment l'institution engage des coûts, en imputant d'abord les coûts aux processus et aux activités, et ensuite aux produits. La plupart des agents de l' IMF peuvent être bien mieux reliés au concept d'une activité (revue des demandes de crédit) qu'à un poste comptable de charge (charges de fonctionnement) quand on détaille les coûts d'un produit.

VI. Analyser les coûts d'un produit

Les résultats de calcul des coûts d'un produit avec MCA peuvent être utilisés dans deux domaines majeurs : 1) analyse générale des composantes de coût d'un produit ; et 2) analyse des segments de clientèle à l'intérieur des lignes de produits (nouveaux crédits par opposition aux renouvellements, ou par niveaux (taille) de comptes d'épargne).

Les dirigeants d'institutions peuvent aussi utiliser l'analyse MCA pour obtenir une vue plus détaillée de la structure de coûts de différents produits, en conduisant des analyses de coûts pour différents segments à l'intérieur de chaque ligne de produits. Par exemple, de nombreux dirigeants d'IMF pensent que les clients des nouveaux crédits reviennent significativement plus chers que ceux des crédits renouvelés. Les données de cette analyse peuvent être utilisées pour vérifier ce postulat. D'autres questions fréquemment posées par les responsables d'IMF tournent autour du coût des crédits en retard, par opposition au coût des crédits sains, ou des coûts des clients selon différents niveaux d'encours de crédit ou de soldes sur compte d'épargne.

VII. Analyse des produits d'épargne

Comme démontré dans les sections précédentes, cet outil s'applique aussi bien aux produits de crédit qu'aux produits d'épargne. Cette section sur le calcul des coûts totaux et sur la conduite d'une analyse de viabilité se concentre exclusivement sur les produits d'épargne.⁶ Les produits d'épargne sont nettement moins bien compris dans le milieu de la microfinance, car la plupart des outils analytiques développés pour l'analyse financière par les praticiens et les experts se focalisent exclusivement sur l'aspect micro-crédit.⁷

A. Analyser le coût total de l'épargne

L'analyse MCA fournit des informations sur tous les coûts administratifs (c'est-à-dire non financiers) pour chaque produit d'épargne. Les commissions facturées aux clients et les intérêts payés aux clients pour chaque produit doivent aussi être pris en considération.

Les IMF facturent fréquemment des commissions sur les produits d'épargne pour couvrir partiellement les coûts administratifs de suivi et de traitement de ces comptes. La première étape dans la compréhension des coûts totaux des produits d'épargne consiste à mettre au clair toute commission qui pourrait être facturée sur les produits d'épargne, de façon séparée des coûts du produit déjà déterminés à travers l'exercice de calcul des coûts.

Ensuite, le coût des fonds devra être ajouté au coût administratif net pour déterminer les coûts totaux.

⁶ les produits d'épargne obligatoire, ou les dépôts d'épargne requis pour accéder au crédit et qui ne sont pas disponibles pour le client, ne sont pas pris en considération ici. Ils sont considérés comme partie intégrante du produit de crédit.

⁷ Pour une discussion sur l'analyse de viabilité des produits de microcrédit, voir Rosenberg, Richard, *Microcredit Interest Rates*. Washington, D.C. USA: Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), 1996. Egalement, chercher à la rubrique "Financial Management" sur le Microfinance Gateway: www.microfinancegateway.org.

Pour cette analyse, il est recommandé que tous les coûts soient exprimés en pourcentage du portefeuille moyen de chaque produit. Les pourcentages sont en général plus faciles à interpréter que des données brutes sur les coûts.

B. Analyse de la viabilité pour les produits d'épargne

Comme les produits d'épargne ne font pas directement gagner des revenus, comment peut-on mesurer leur viabilité ? Pour les produits de crédit, les coûts sont comparés aux revenus gagnés des intérêts et commissions pour déterminer la rentabilité. Pour analyser la viabilité d'un produit d'épargne, il faut comparer le coût total des produits d'épargne à celui de sources de financement alternatives (ou à la meilleure approximation de second rang) disponibles sur le marché et dans des termes identiques. Ce type de source ne devrait présenter qu'un coût administratif négligeable, sans interaction intensive avec la clientèle en termes de main d'œuvre. Le prix de cette source alternative est souvent nommé « prix de transfert ».

La différence entre le coût des intérêts de l'épargne et celui de cette source alternative est appelée coût d'intérêt « marge de contribution » pour le produit considéré, ou encore « contribution d'intérêt ». Par exemple, considérons qu'une IMF paie 4% sur ses comptes sur livret ordinaires, et que l'alternative la meilleure en termes de mobilisation de ressources soit un prêt commercial à 7,5%. La « contribution d'intérêt » pour l'IMF, en collectant l'épargne plutôt qu'en contractant un prêt commercial sera de $7,5\% - 4\% = 3,5\%$.

En utilisant la méthode MCA, l'étape suivante est alors de comparer la « contribution d'intérêt » de chaque produit aux coûts administratifs nets (coûts administratifs du processus essentiel moins les commissions). Finalement, le « coût » implicite lié à la détention des épargnes en réserve (cf. normes de liquidité) doit être soustrait. Le coût de cette « réserve » est calculé en utilisant la formule suivante :

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

Dans cet exemple, en supposant que le taux de la réserve est égal à 10%, alors le coût de cette réserve vaut $(4\%/0,90) - 4\% = 0,44\%$

Le calcul suivant montre comment mener l'analyse de la viabilité dans cet exemple simple où les coûts administratifs essentiels sont de 4%, et les commissions de 1,5% (tous ces chiffres sont exprimés en pourcentage du solde moyen de ce produit) :

- A. Contribution d'intérêt 3,5%
- B. moins Coûts administratifs essentiels 4,0%
- C. plus commissions 1,5%
- D. moins coût de la réserve 0,4%
- E. égal : Contribution pour couvrir les coûts de l'appui (A-B+C-D) 0,6%

Si les coûts des activités d'appui à ce produit tombent en dessous de 0,6%, alors le produit est tout à fait viable, et couvre à la fois les coûts administratifs essentiels et les coûts de l'appui. Si a-contrario, les coûts de l'appui dépassent 0,5%, alors l'IMF doit évaluer si cela vaut la peine de continuer avec ce produit, de le modifier sérieusement, ou de continuer délibérément avec ce produit en espérant que d'autres produits plus lucratifs feront la différence en termes de couverture des coûts de l'appui. Bien sûr une autre option est d'envisager comment réduire les coûts de toutes les activités, en particulier celles de l'appui.

Les sources alternatives de financement ne sont pas toujours disponibles pour les IMF opérant sur certains marchés, et même si elles l'étaient, elles pourraient s'avérer insuffisantes en volume pour couvrir les besoins de l'IMF. De plus, certaines IMF peuvent considérer le service d'épargne de détail bien plus qu'une source de financement, mais comme un service couvrant un besoin de leur clientèle. Le choix d'un prix de transfert auquel on compare un produit d'épargne donné doit aussi prendre cet aspect en compte.

Afin de mieux comprendre les implications d'une analyse de la viabilité, il est également important que les dirigeants mènent des analyses des segments de clientèle ou de segments basés sur le solde moyen par produit (par exemple les clients présentant de petits soldes seront moins viables). Les clients présentant des soldes élevés peuvent en quelque sorte « subventionner » indirectement des clients avec de plus petits soldes, ce qu'une IMF peut parfaitement considérer comme acceptable.

Un autre aspect à considérer est le cycle de vie d'un produit. Si un produit d'épargne a été récemment introduit, les coûts unitaires d'activité peuvent apparaître élevés relativement par rapport aux attentes futures, puisque les processus et activités pour ce produit ne sont peut être pas encore parfaitement au point ou en tout cas n'ont pas encore atteint leur pointe d'efficacité. Les responsables devront donc mener des analyses de sensibilité sur ces valeurs de façon à refléter la performance attendue aussi bien que la performance actuelle réelle dans ce cas.

Cette analyse consisterait à entrer les coûts attendus dans le futur pour les activités essentielles au lieu des données actuelles, pour voir si le produit a des chances d'être plus viable si les attentes deviennent réalité.

La présence d'excès significatifs de capacités, tel que cela se produit souvent avec des systèmes d'épargne étatiques, peut ajouter de nouveaux défis à l'analyse des produits d'épargne. Dans l'analyse MCA, beaucoup de temps et de coûts alloués à des « activités générales » peuvent aider à identifier et/ou à quantifier des capacités en excès. Une autre approche consisterait à former une catégorie « capacités en excès » dont il serait tenu compte séparément de façon à ne pas gonfler le coût unitaire des produits pris individuellement.

De façon générale, une IMF devrait viser la viabilité financière de tous les produits. Plus spécifiquement, pour tout produit pour lequel une alternative commerciale apparaît moins chère que la combinaison des coûts financiers et des coûts administratifs non-financiers, les dirigeants de l'IMF devraient consentir de sérieux efforts pour diminuer les coûts ou augmenter les revenus.

Glossaire des terminologies de calcul des coûts

Méthode des coûts par activité	Méthode qui retrace les coûts au travers des activités significatives, et les induit aux produits ou autres centres de coûts
Répertoire des activités	Liste et définit toutes les activités essentielles mises en oeuvre par une IMF
Coûts administratifs	Tous les coûts récurrents à l'exception du coût des ressources et des pertes sur crédit
Base d'imputation ou clé de répartition	Méthode qui consiste à affecter les coûts directs et indirects à des centres de coûts, en se basant sur une modélisation de la consommation de ces coûts par les centres de coûts de façon aussi proche que possible de la réalité
Contribution avant coûts de l'appui	Dans l'analyse de la viabilité, il s'agit de la valeur à donner à un produit d'épargne (nette de tous les coûts administratifs, commissions et coût de réserve de liquidité) en comparaison à une source alternative de financement
Coûts administratifs essentiels	Tous les coûts administratifs associés aux processus essentiels (donc ne pas prendre en compte ici les activités de support)
Comptabilité analytique	Activité de comptabilité de gestion conçue pour aider les dirigeants à identifier, mesurer et contrôler les coûts
Imputation (ou répartition) des coûts	L'affectation d'éléments de coûts identifiables (directs ou indirects) à un centre de coût
Inducteurs de coût	Un événement ou une action qui déclenche une activité ou permet le calcul d'un coût unitaire
Centre de coûts	Unité de coûts "ciblée" pour l'exercice d'analyse des coûts : il peut s'agir de produits, d'agences, de programmes, de clients etc.
Coûts directs	Coûts qui peuvent être identifiés comme spécifiquement liés ou directement reliés à un centre de coût donné
Coûts fixes	Coûts qui demeurent constants quel que soit le niveau d'activité ou de production
Coûts indirects	Coûts qui ne sont pas directement reliés à un centre de coûts, mais partagés entre centres de coûts
Contribution d'intérêt	Dans l'analyse de la viabilité, la valeur financière des produits d'épargne relativement à une source de financement alternative comparable
Coûts marginaux	Le montant dont les coûts augmentent lorsqu'on ajoute un nouveau produit ou une nouvelle ligne de produits (ou diminuent lorsqu'on élimine un produit ou une ligne de produits)
Coûts administratifs nets	Pour les produits d'épargne, coûts administratifs diminués des commissions facturées
Processus	Plusieurs activités dirigées vers un produit ou un objectif commun
Coûts à seuil	Coûts qui demeurent constants pour une fourchette de niveau d'activité, puis montent d'un coup si l'activité dépasse un certain seuil
Activités d'appui	Activités qui soutiennent l'institution en général, et qui ne sont pas facilement reliées à des centres de coûts
Coûts unitaires	Coût par unité produite ou par transaction
Coûts variables	Coûts qui évoluent en fonction du niveau d'activité ou de production