

Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
Mettre en place des systèmes financiers pour les pauvres

Outil de calcul du coût des produits en microfinance

Outil de calcul du coût des produits en microfinance

Outil de calcul du coût des produits en microfinance

Brigit Helms
et
Lorna Grace

en collaboration avec

MicroSave et Bankakademie

Série « Outil technique » n°6
Juin 2004

Outil de calcul du coût des produits

© 2004. CGAP/The World Bank Group
1818 H Street, NW, Washington, DC 20433
Téléphone : 202-473-9594
Courriel : cgap@worldbank.org
Site Internet : www.cgap.org

Tous droits réservés
Fabriqué aux Etats-Unis
Première édition : mars 2002
Deuxième édition : juin 2004

Imprimé aux Etats-Unis

Les résultats, interprétations et conclusions présentés dans ce document sont ceux du CGAP et des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du conseil d'administration de la Banque mondiale, ni des gouvernements qu'elle représente.

Ce document peut être téléchargé pour un usage privé à partir du site du CGAP à l'adresse www.cgap.org.

Table des matières

Préface

Introduction

Chapitre 1 Calcul du coût des produits

Méthode classique d'imputation des coûts contre calcul des coûts par activités

Étapes de l'exercice de calcul des coûts

Étape 1 : Planifier l'exercice de calcul des coûts

Étape 2 : Identifier les produits dont on veut connaître le coût

Chapitre 2 Méthode traditionnelle d'imputation des coûts

Étape 3 : Identifier les coûts à imputer

Étape 4 : Définir et calculer les bases d'imputation pour chaque type de coût

Étape 5 : utiliser les bases d'imputation pour répartir les coûts entre les produits

Allocation des coûts marginaux

Chapitre 3 Calcul des coûts par activités

Étape 3 : Identifier les principaux processus et activités

Étape 4 : Estimer le temps de travail du personnel pour chaque activité

Étape 5 : Imputer les coûts aux activités

Étape 6 : attribuer des inducteurs de coût et déterminer les coûts unitaires par activité

Étape 7 : Appliquer les coûts unitaires des activités aux produits

Calcul du coût marginal par la méthode des coûts par activité

Institutionnalisation du processus de calcul des coûts par activités

Chapitre 4 Comparaison entre l'imputation traditionnelle des coûts et le calcul des coûts par activités

Chapitre 5 Analyse du coût des produits

Analyse générale des composantes de coût des produits

Analyse des segments de clientèle à l'intérieur des lignes de produits

Chapitre 6 Analyse des produits d'épargne

Analyse du coût total des produits d'épargne

Analyse de la viabilité des produits d'épargne

Chapitre 7 Autres applications du calcul des coûts par activités

Analyse institutionnelle

MED-Net, Ouganda

SafeSave, Bangladesh

Analyse par agence

Annexe 1 Exemples de répertoires d'activités et d'inducteurs de coût

Annexe 2 Coûts détaillés par activités de la Banque Rurale Atout

Annexe 3 Liste des institutions de microfinance ayant testé l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance*

Glossaire du calcul des coûts

Bibliographie

Encadrés

Encadré 1. Avantages du calcul des coûts par activités : Credit Indemnity en Afrique du Sud

Encadré 2. Maîtriser la terminologie du calcul des coûts

Encadré 3. Sélectionner les agences sur le terrain

Encadré 4. Comment traiter les réunions de groupes ?

Encadré 5. Décomposer les activités en tâches : outils pour approfondir l'analyse

Figures

Figure 1. Méthode traditionnelle d'imputation des coûts contre calcul des coûts par activités

Figure 2. Rattacher les coûts unitaires des activités aux produits

Figure 3. Méthode traditionnelle d'imputation des coûts

Figure 4. Méthode des coûts par activités

Tableaux de l'outil de calcul du coût des produits

Tableau A. Méthode classique d'imputation des coûts contre calcul des coûts par activités

Tableau B. Etapes d'un exercice de calcul des coûts

Tableau C. Planification de l'exercice de calcul des coûts chez PRIZMA

Tableau D. Bases d'imputation choisies

Tableau E. Bases d'imputation pour le calcul des coûts marginaux

Tableau F. Extrait de questionnaire sur le temps de travail

ETUDE DE CAS : BANQUE RURALE ATOUT (BRA)

Etude de cas 1. BRA se lance dans le calcul du coût de ses produits

Tableau 1. Compte de résultat de BRA, décembre 2003

Tableau 2. Bilan de BRA, 2002 et 2003

Tableau 3. Plan d'action de BRA

Etude de cas 2. BRA identifie quatre produits pour l'analyse des coûts

Tableau 4. Produits de BRA

Etude de cas 3. BRA décide des coûts à imputer

Tableau 5. Charges administratives (indirectes) de BRA par niveau organisationnel

Etude de cas 4. BRA choisit et calcule ses bases d'imputation

Tableau 6. Bases d'imputation utilisées par BRA

Tableau 7. Répartition du temps de travail du personnel d'agence par produit (en %)

Tableau 8. Calcul des bases d'imputation de BRA

Etude de cas 5. BRA distribue les coûts sur les produits

Tableau 9. Répartition des coûts administratifs du siège de BRA par produit

Tableau 10. Répartition des coûts administratifs des agences de BRA par produit

Tableau 11. Répartition des coûts administratifs totaux de BRA par produit

Tableau 12. Répartition des coûts administratifs des produits de BRA en pourcentage de l'encours moyen du portefeuille (en %)

Etude de cas 6. BRA calcule les coûts marginaux des produits de crédit habitat et d'épargne

Tableau 13. Bases d'imputation pour le calcul des coûts marginaux de BRA

Tableau 14. Imputation des coûts marginaux des produits de BRA

Tableau 15. Coûts marginaux de la ligne de produits d'épargne de BRA

Etude de cas 7. BRA développe son répertoire des activités

Tableau 16. Répertoire des activités de BRA

Etude de cas 8. BRA procède à l'estimation du temps de travail consacré à chaque activité

Tableau 17. Répartition du temps des responsables d'agences de BRA

Tableau 18. Activités du processus « Octroyer des crédits » chez BRA : estimation du temps de travail total (en %)

Tableau 19. Proportion du temps de travail du personnel de BRA consacré à chaque processus (en %)

Etude de cas 9. BRA détermine ses coûts par activité

Tableau 20. Décomposition des coûts salariaux de BRA

Tableau 21. Décomposition des coûts salariaux de BRA par activité : activité « Instruire et approuver les demandes de crédit »

Tableau 22. Coûts du siège et des agences de BRA par activité

Tableau 23. Allouer les coûts non salariaux mensuels aux activités

Tableau 24. Coûts de BRA par processus clé

Etude de cas 10. BRA calcule ses coûts unitaires

Tableau 25. Calcul des coûts unitaires de BRA par activité

Tableau 26. Les 7 coûts unitaires les plus élevés de BRA

Etude de cas 11. BRA dévoile la structure des coûts de chaque produit

Tableau 27. Appliquer les coûts aux produits de BRA : activité « Collecter et enregistrer les entrées de trésorerie »

Tableau 28. Imputer les coûts du processus « Octroyer des crédits » au produit de microcrédit de BRA

Tableau 29. Coût mensuel des produits de BRA par processus clé

Tableau 30. Bases d'imputation pour les activités d'appui de BRA

Tableau 31. Autres bases d'imputation pour les coûts des activités d'appui de BRA

Tableau 32. Deux options d'imputation des coûts des activités d'appui de BRA au produit de microcrédit

Tableau 33. Deux options d'imputation des coûts des activités d'appui de BRA à tous les produits

Tableau 34. Aperçu des résultats du calcul des coûts par activités : coûts des activités

Tableau 35. Aperçu des résultats du calcul des coûts par activités : coûts des produits

Etude de cas 12. BRA utilise la méthode des coûts par activités pour analyser le coût marginal de l'épargne et les capacités excédentaires

Tableau 36. Proportion du temps de travail du personnel des agences de BRA consacrée aux activités liées à l'épargne

Tableau 37. Economie de charge de travail due à l'élimination de la ligne de produits d'épargne de BRA

Tableau 38. Proportion du temps de travail du personnel du siège de BRA consacrée aux activités liées à l'épargne

Tableau 39. Coût de l'excédent de capacités résultant de la suppression de la ligne de produits d'épargne de BRA

Etude de cas 13. BRA compare la méthode traditionnelle d'imputation des coûts au calcul des coûts par activités

Tableau 40. Récapitulatif des coûts administratifs de BRA par produits, selon la méthode traditionnelle d'imputation des coûts (en pourcentage du solde moyen des produits/lignes de produits)

Tableau 41. Récapitulatif des coûts administratifs de BRA par produits, selon la méthode par activités

Etude de cas 14. BRA analyse les produits induisant des coûts élevés

Tableau 42. Répartition des coûts du processus « Octroyer des crédits » pour le produit de microcrédit de BRA

Tableau 43. Répartition des coûts du processus « Gérer les crédits existants » pour le produit de crédit habitat de BRA

Etude de cas 15. BRA effectue une analyse détaillée des produits de crédit et d'épargne par segments de clientèle

Pondération des inducteurs de coût : nouveaux crédits / crédits renouvelés

Tableau 44. Demandes de nouveaux crédits et de renouvellement, pour chaque produit de crédit de BRA

Tableau 45. Pondération des activités du processus « Octroyer des crédits »

Tableau 46. Calcul de l'inducteur de coût pondéré pour l'activité « Répondre aux questions des clients/Conseiller »

Tableau 47. Coûts unitaires dilués pour le processus « Octroyer des crédits »

Tableau 48. Coûts des produits de crédit de BRA avec/sans pondération des inducteurs de coût – Comparaison

Analyse des produits de crédit : nouveaux crédits / crédits renouvelés

Tableau 49. Structure de coût des nouveaux crédits et des crédits renouvelés de BRA

Tableau 50. Répartition des crédits de BRA

Analyse des produits d'épargne : taille des comptes

Tableau 51. Volume des transactions en fonction de la taille de compte pour l'épargne sur livret

Tableau 52. Calcul du coût de l'activité « Collecter et enregistrer les entrées d'argent », en fonction du solde d'épargne

Tableau 53. Analyse des produits d'épargne sur livret de BRA, en fonction du solde

Tableau 54. Coûts générés par les clients de BRA titulaires de dépôts d'épargne sur livret, en fonction du solde

Etude de cas 16. BRA calcule les coûts totaux des produits d'épargne

Tableau 55. Structure de coût des produits d'épargne de BRA

Tableau 56. Calcul du coût total pour les produits d'épargne de BRA

Etude de cas 17. BRA détermine la viabilité de ses produits d'épargne

Tableau 57. Analyse de viabilité des produits d'épargne de BRA

Etude de cas 18. BRA applique le calcul des coûts par activités pour l'analyse de la performance de ses agences

Tableau 58. Imputation du temps de travail de BRA pour les processus « Octroyer des crédits » et « Gérer les crédits existants », par agence

Tableau 59. Coûts unitaires de l'agence A

Tableau 60. Coûts unitaires de l'agence B

Préface

Le calcul des coûts est un outil très efficace pour déterminer le coût réel des produits. Avoir accès à de meilleures informations de gestion sur les produits permet aux dirigeants de prendre des décisions plus éclairées sur la conception, les mécanismes de prestation et la tarification des produits. Un exercice de calcul des coûts peut également mettre en lumière les composantes de coût de différents produits, révéler des coûts cachés, rendre le personnel plus conscient des coûts et faire apparaître des excédents de capacités ou d'autres dysfonctionnements. Principale méthode décrite dans cet ouvrage, le calcul des coûts par activités relie les coûts indirects de la microfinance à des activités opérationnelles clés. Il permet de déterminer le coût de différents produits, mais aide également les employés et les dirigeants à mieux comprendre les processus et activités qu'ils exécutent ainsi que les coûts qu'ils génèrent. Il s'agit d'un outil très performant pour repérer des possibilités d'amélioration des processus, en termes d'efficacité et d'efficience.

Les 18 institutions de microfinance (IMF) qui ont testé cet outil ont introduit plusieurs changements après avoir appliqué la méthode du calcul des coûts par activités : hausse ou baisse des taux d'intérêt sur les produits, automatisation des procédures les plus coûteuses, utilisation plus régulière de fiches-temps, redistribution des activités entre les employés et introduction de mesures incitatives pour encourager la productivité. D'une manière plus générale, cette expérience a insufflé une culture de conscience des coûts parmi le personnel, première étape essentielle sur la voie de l'amélioration de l'efficience.

Encadré 1. Avantages du calcul des coûts par activités : Credit Indemnity en Afrique du Sud

Credit Indemnity, une société de crédit à la consommation sud-africaine servant des clients à faibles revenus, a mis en œuvre un modèle très élaboré de calcul des coûts par activités à la fin de l'année 2003. Les dirigeants ont trouvé les résultats tellement frappants qu'ils ont immédiatement pris plusieurs décisions concrètes mettant en œuvre leurs nouvelles connaissances sur la rentabilité de certains produits et profils de clients, notamment :

- retrait du produit de prêt à un mois et du produit de prêt à douze mois de l'offre aux clients de profil « Bronze » (risque moyen) ;
- arrêt des crédits aux clients réhabilités ;
- migration du plus grand nombre possible de clients de prêts à quatre mois sur des prêts à six mois ;
- amélioration de la rentabilité des premiers prêts (en réduisant le taux d'approbation des crédits sur les nouveaux profils et en introduisant des frais supplémentaires pour ces nouveaux profils).

Chez Credit Indemnity, le modèle de calcul des coûts par activités a fourni aux dirigeants, au personnel et aux actionnaires des éléments pour alimenter les discussions sur les forces et les faiblesses de produits et segments de clientèle spécifiques. Ces

discussions se fondent à présent sur des données concrètes, et non plus sur des hypothèses et des conjectures.

L'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* devrait aider d'autres IMF à mieux comprendre leur structure de coût. En définitive, la rationalisation des processus et l'amélioration des produits profiteront à un nombre croissant de clients pauvres, qui obtiendront un accès permanent à des services financiers plus efficaces.

L'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* a été mis au point par Brigit Helms, spécialiste de la microfinance au CGAP, et Lorna Grace, consultante indépendante, en collaboration avec *MicroSave* et *Bankakademie*. Pour compléter cet outil, un modèle de tableur a été élaboré par Kim Craig, consultant indépendant. L'outil, la feuille de calcul, des supports de formation et d'autres ressources sur le calcul du coût des produits sont disponibles sur Internet, à l'adresse www.cgap.org/productcosting. Toutefois, les points de vue exprimés dans cette publication et les éventuelles erreurs qu'elle contient sont le seul fait des auteurs. Tous les commentaires sur l'outil et les ressources qui l'accompagnent seront les bienvenus. Merci de les faire parvenir à Brigit Helms, bhelms@worldbank.org.

Brigit Helms et Lorna Grace

Juin 2004

Introduction

Au fur et à mesure de l'évolution de la microfinance, le nombre de produits offerts par les institutions de microfinance (IMF) augmente. Ce mouvement de diversification des produits est en grande partie lié à deux tendances qui vont de pair : un vif intérêt à adapter les services de microfinance aux besoins réels des pauvres et une concurrence accrue sur certains marchés, comme le Bangladesh ou la Bolivie.

Dans le même temps, le coût de la microfinance reste élevé. Les premières discussions sur la pérennité et la rentabilité des IMF portaient principalement sur le niveau des revenus – autrement dit sur le moyen de fixer des taux d'intérêt suffisants sur les microcrédits pour couvrir l'ensemble des coûts et permettre la croissance. Plus récemment, un certain nombre d'opérateurs et d'experts ont commencé à s'interroger sur la possibilité de répercuter le coût de l'inefficacité opérationnelle sur les clients, reconnaissant l'importance de la gestion des coûts pour la pérennité à long terme. Cependant, relativement peu d'IMF effectuent une analyse détaillée des coûts opérationnels pour comprendre la structure et les sources de coût, que ce soit au niveau des agences, des produits ou des clients. Ce type d'information peut pourtant aider les responsables d'IMF à simplifier les processus et réduire les coûts.

Plus spécifiquement, les institutions de microfinance calculent rarement le coût de chacun de leurs produits pour déterminer s'ils sont viables, bien que chaque produit contribue au résultat (positif ou négatif). Avoir accès à de meilleures informations de gestion sur les produits permet de prendre des décisions plus éclairées sur la conception, les mécanismes de prestation et la tarification des produits. L'exercice de calcul des coûts peut également faire apparaître les composantes de coût des différents produits, y compris les coûts cachés.¹

Une meilleure information de gestion sur les produits permet de prendre des décisions plus éclairées sur la conception, les mécanismes de prestation et la tarification des produits.

A quoi sert cet outil ?

Cet outil détaille deux méthodes pour déterminer la structure des coûts administratifs des produits de microfinance. Une fois les coûts d'un produit donné connus, l'outil propose des méthodes pour comprendre la source et la nature des coûts de ce produit et comment le produit contribue (ou non) à la viabilité financière globale de l'IMF.

L'outil va au-delà de la traditionnelle allocation des coûts entre les produits pour analyser les causes des coûts. Pour cela, il emprunte une technique de gestion des coûts largement utilisée, celle du calcul des coûts par activités. Cette approche permet aux dirigeants de comprendre plus précisément le coût réel de chaque produit, d'identifier les points de capacité excédentaire et de prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité.

Cet outil facilite également l'analyse des segments de clientèle pour un produit donné. Par exemple, les dirigeants peuvent comparer le coût d'un nouveau crédit à celui d'un crédit renouvelé, le coût d'un crédit sain à celui d'un crédit en souffrance, ou le coût respectif de produits d'épargne de différents soldes et diverses fréquences de retrait, entre autres.

¹ Cracknell et Sempangi, *Product Costing in Practice*.

Bien que cet outil s'applique aussi bien aux produits de prêt qu'aux produits d'épargne, l'analyse de viabilité est principalement centrée sur les produits d'épargne car ce sujet est rarement traité dans la littérature existante. Plusieurs sources couvrent en revanche le thème de la viabilité du microcrédit.²

L'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* n'est pas un outil de projection. Il s'intéresse à la répartition des coûts des produits existants et n'explique pas comment projeter le coût de produits futurs. Pour les auteurs, il est essentiel que les IMF comprennent bien les ressorts du coût des produits qu'elles offrent avant d'introduire de nouveaux produits. La structure des coûts des produits existants fournit néanmoins des informations utiles sur le coût potentiel de nouveaux produits et peut servir à alimenter des modèles de projection.

A qui s'adresse cet outil ?

Cet outil s'adresse (1) aux dirigeants des IMF qui proposent différents produits et (2) aux dirigeants de banques qui ont commencé à se tourner vers une clientèle plus pauvre et veulent comprendre la structure des coûts de leurs nouveaux produits de microfinance.

Si ce manuel a cherché à simplifier le processus de calcul du coût des produits, il n'en reste pas moins que le calcul des coûts est un exercice complexe qui touche à tous les aspects opérationnels d'une IMF. Les responsables doivent en être conscients. Un tel exercice requiert à la fois l'engagement des cadres dirigeants et l'adhésion des membres du personnel dans son ensemble. Ce processus peut mettre à jour des inefficacités et d'autres problèmes opérationnels. Face à ces problèmes, le personnel doit garder un esprit ouvert et réfléchir au moyen de d'améliorer les processus et d'accroître le niveau d'efficience.

Combien de temps faut-il pour utiliser cet outil la première fois ?

Le niveau d'effort requis pour utiliser cet outil dépend de plusieurs facteurs propres à chaque IMF, comme la taille et la complexité de l'institution, la qualité de son système d'information, le nombre d'activités et de processus opérationnels différents, le degré de cohérence opérationnelle au sein de l'organisation et le nombre de niveaux hiérarchiques du personnel.

L'expérience montre que deux phases sont nécessaires lorsqu'une IMF procède pour la première fois à un exercice de calcul des coûts par activités : la préparation et la mise en œuvre. La première phase consiste à planifier le processus, sélectionner une équipe de calcul des coûts et développer un questionnaire. Elle peut prendre jusqu'à deux jours pour chaque membre de l'équipe (habituellement composée de quatre à six cadres intermédiaires comprenant des membres du personnel opérationnel).

La phase de mise en œuvre dure généralement quelques semaines, mais cela dépend fortement de la taille de l'IMF et de la qualité de son système d'information. Les différentes tâches de collecte et d'organisation des données (comme la validation et l'exploitation d'un questionnaire destiné au personnel, l'organisation des données du

² Voir CGAP, *Cadre d'évaluation des institutions de microfinance* ; Lunde, *Guide d'utilisation de Microfin 3* ; Waterfield et Ramsing, *Systèmes d'information de gestion pour les IMF* ; et Rosenberg, *Les taux d'intérêt appliqués aux microcrédits*.

SIG au format requis, etc.) peuvent être effectuées en parallèle par différents membres de l'équipe. Le développement (ou la modification) d'un modèle de base de données et son analyse requièrent généralement deux à trois jours. Les exercices de calcul des coûts proprement dit nécessitent un moindre investissement en temps car le plus gros du travail aura été fait pendant la phase initiale.

Quelle est la structure de l'outil ?

Ce guide commence par montrer comment fonctionne le modèle traditionnel d'imputation des coûts, qui consiste à répartir les coûts administratifs (non financiers) directement entre les différents produits. Il introduit ensuite l'approche de calcul des coûts par activités qui permet d'imputer les coûts d'abord sur des activités puis sur les produits. Pour chaque étape, l'outil décrit les procédures de base et propose une illustration concrète par le biais de l'étude de cas d'une petite banque rurale fictive (Banque rurale Atout, ou BRA). Pour un certain nombre d'étapes, différentes options et niveaux de complexité sont discutés et parfois illustrés.

Les sections finales montrent comment utiliser les informations sur les coûts pour analyser les sources de coût de façon à éclairer la prise de décision. Cette analyse répartit les coûts en catégories générales, facilitant ainsi l'analyse des coûts unitaires, l'analyse des segments de clientèle et l'analyse des coûts totaux et de la viabilité (les deux dernières ne sont appliquées qu'aux produits d'épargne). Enfin, l'outil montre comment appliquer les outils de calcul des coûts par activités à l'analyse des coûts globaux au niveau de l'institution dans son ensemble ou au niveau des agences.

Cet outil a déjà été testé par plusieurs IMF, dont 18 appuyées par le CGAP et plusieurs autres ayant réalisé un test indépendant. L'outil intègre des exemples réels issus de ces tests, la plupart des IMF ayant accepté de partager leur expérience et leurs résultats³. Un modèle Excel sur CD-ROM accompagne cet outil et peut être utilisé pour mettre en pratique le calcul des coûts par activités. Ce modèle peut être utilisé en anglais, français et espagnol. L'outil, le modèle, les informations sur les IMF ayant participé au test ainsi que d'autres ressources sur le calcul du coût des produits sont disponibles en ligne à l'adresse www.cgap.org/productcosting.

Les tableaux de l'outil

Le texte de cet outil et l'étude de cas fictive sont tous deux illustrés par des tableaux. Pour faciliter leur distinction, ils sont numérotés différemment. Les tableaux venant illustrer le texte de l'outil portent des lettres (tableau A, tableau B, etc.) et ceux qui concernent l'étude de cas portent des chiffres (tableau 1, tableau 2, etc.). Les deux types de tableaux sont clairement distingués dans la table des matières.

³ Voir en Annexe 3 la liste des IMF qui ont testé l'outil.

CHAPITRE 1

Calcul du coût des produits

Méthode classique d'imputation des coûts contre calcul des coûts par activités

L'objectif de toute méthode d'imputation des coûts consiste à allouer des coûts partagés, ou « indirects », à différents produits, clients, agences ou autres objets de coût (parfois appelés centres de coût), définis par une organisation⁴. Beaucoup, sinon la plupart, des coûts non financiers d'une institution de services financiers sont indirects et rendent donc nécessaire un système d'allocation quelconque si la direction veut pouvoir analyser le coût des produits offerts. La prépondérance des coûts indirects concerne particulièrement les IMF, car les membres du personnel, qui représentent le coût indirect le plus important, sont rarement spécialisés dans un produit ou un autre et s'occupent de toute une gamme de produits.

Il existe plusieurs méthodes pour imputer des coûts indirects aux produits⁵. Toutes doivent avoir au moins pour but de minimiser la distorsion des coûts et d'améliorer la performance globale de l'institution par une utilisation plus efficace des ressources communes (coûts indirects). Quelle que soit la méthode choisie, les dirigeants d'IMF doivent être conscients de l'arbitrage constant entre fiabilité, complexité et coût. Des approches de calcul des coûts plus complexes et plus coûteuses ne conduisent pas nécessairement à des résultats plus fiables. En pratique, des modèles plus simples peuvent fournir suffisamment d'informations pour aider les responsables à lancer une réflexion sur les coûts des produits. Néanmoins, les IMF doivent comprendre que les modèles de calcul des coûts trop simples ou trop généraux ne produiront probablement pas le niveau d'information nécessaire pour appuyer une décision.

Cet outil détaille deux méthodes d'allocation des coûts applicables aux produits de microfinance : la méthode classique d'imputation des coûts et celle du calcul des coûts par activités.

La méthode traditionnelle utilise des bases d'imputation – comme le nombre d'heures de travail ou le solde total d'un produit spécifique - pour répartir les coûts entre les différents produits. Un exercice d'imputation des coûts peut être relativement simple à réaliser et renseigne sur le montant des dépenses pour chaque produit.

Pour distribuer les coûts sur les produits, la plupart des méthodes d'allocation reposent sur des bases d'imputation liées à des volumes. Malheureusement, ces allocations peuvent surestimer les coûts par unité des « gros » produits et ne pas refléter la complexité des « petits » produits. Un autre inconvénient des méthodes traditionnelles d'imputation des coûts est qu'elles ne renseignent pas beaucoup les dirigeants sur les raisons qui font qu'un produit particulier coûte plus qu'un autre.

Quelle que soit la méthode choisie, les dirigeants d'IMF doivent être conscients de l'arbitrage constant entre fiabilité, complexité et coût.

⁴ Pour y voir plus clair dans la terminologie parfois complexe du calcul des coûts, voir l'encadré 2 et le glossaire.

⁵ Un excellent exposé des différentes méthodes de mesure et de gestion des coûts en microfinance figure dans Brand et Gerschick, *Maximising Efficiency*.

Encadré 2. Maîtriser la terminologie du calcul des coûts

Les termes spécialisés relatifs au calcul des coûts sont nombreux et parfois source de confusion. C'est particulièrement le cas des termes coûts directs ou indirects, coûts variables ou fixes et coûts totaux ou marginaux. Un glossaire plus complet figure à la fin de ce document.

Objets de coût : unités de coût définies pour un exercice de calcul des coûts ; il peut s'agir de produits, d'agences, de programmes, de départements, de clients, etc. (on parle parfois de « centres de coût »).

Coûts directs : coûts qui se rapportent spécifiquement à un objet de coût donné.

Coûts indirects : coûts qui ne se rapportent pas spécifiquement à un objet de coût donné mais se répartissent entre plusieurs objets.

Coûts fixes : coûts qui restent constants quel que soit le niveau d'activité ou de production.

Coûts variables : coûts qui varient en proportion du niveau d'activité ou de production.

Coûts marginaux : coûts additionnels induits par l'ajout d'un nouveau produit ou d'une nouvelle ligne de produits (inversement, ils peuvent être définis comme les coûts économisés en cas d'élimination d'un produit ou d'une ligne de produits. Les coûts marginaux peuvent aussi être appliqués à l'ajout ou la suppression d'autres objets de coût, par exemple des agences).

Pour les institutions financières, en particulier pour la plupart des IMF, pratiquement tous les coûts administratifs (non financiers) peuvent être considérés comme indirects pour l'exercice de calcul des coûts des produits (c'est-à-dire quand l'objet de coût est le produit ou la ligne de produits). Il est rare que les membres ou les ressources d'une IMF soient affectés à un même produit, de sorte que presque tous les coûts doivent être distribués sur les produits à l'aide d'une méthodologie de calcul des coûts. Dans le même temps, presque tous les coûts non financiers des institutions financières sont fixes, au moins à court terme – très peu de coûts en dehors de certaines fournitures (formulaires, livrets, etc.) et de certains coûts de communication et de transport, augmentent en proportion du niveau d'activité ou du nombre de produits.

Du fait de la prépondérance des coûts fixes, les coûts marginaux des produits peuvent être très faibles. Toutefois, l'exercice de calcul des coûts ne doit jamais considérer aucun coût comme allant de soi, quelle que soit sa nature. Tous les coûts doivent être soigneusement examinés pour s'assurer qu'ils sont absolument nécessaires pour l'offre de produits de microfinance aux clients.

Plutôt que d'imputer les coûts indirects d'emblée sur les produits, le calcul des coûts par activités rattache les coûts à des activités spécifiques de l'IMF (par exemple, traitement d'une demande de crédit, ouverture d'un compte d'épargne, etc.). Ces activi-

tés sont « utilisées » ou « consommées » par les différents produits, en fonction des attributs qui déterminent les coûts de l'activité (comme le nombre de demandes de crédit habitat reçues, le nombre de comptes d'épargne sur livret ouverts, etc.). Chaque produit « consomme » plusieurs activités. Le calcul du coût cumulé de ces activités renseigne sur le coût de l'offre de ce produit.

Tableau A : Méthode classique d'imputation des coûts contre calcul des coûts par activités

	<i>Méthode classique d'imputation des coûts</i>	<i>Calcul des coûts par activités</i>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Moins d'étapes • Plus simple et moins coûteux • En cohérence avec le plan comptable • Peut être très utile pour identifier et cibler les besoins d'analyse plus poussée 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait ressortir les coûts (plutôt que de les imputer) dans une relation de cause à effet • Permet à la direction de comprendre comment et pourquoi sont engagés les coûts • Met l'accent sur les activités qui sont « parlantes » pour le personnel et la direction • Identifie les inducteurs de coûts et les circonstances ou conditions qui allongent le temps nécessaire à une activité • Focalise l'attention de la direction sur la réduction des coûts par l'examen des activités centrales et des activités coûteuses • Aide la direction à mieux comprendre les processus d'affaires • Utile pour les projections et l'introduction de nouveaux produits • Utile pour concevoir les incitations à l'égard du personnel et des clients
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Repose sur une base subjective • Impute les coûts de manière assez sommaire • L'utilisation de bases d'imputation reposant sur des volumes ne reflète pas la diversité et la complexité des produits • Fait peser la plus grosse partie des charges sur les « gros » produits • Présente les coûts dans un cadre comptable (comptes du grand livre) peu parlant pour la majorité du personnel • Tend à focaliser l'attention des dirigeants sur le processus d'imputation plutôt que la gestion des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Repose sur une base subjective • Plus complexe, demandant plus de temps et plus coûteux • Comprend une étape supplémentaire d'imputation des coûts aux activités

L'identification des activités qui relient le coût des employés aux produits qu'ils délivrent est une caractéristique essentielle du calcul du coût des produits par activités. Cette approche fournit des informations beaucoup plus riches que les méthodes d'imputation traditionnelles, car elle permet d'identifier l'origine des coûts des produits dans les activités.

La capacité à quantifier les coûts des activités constitue un outil puissant pour comprendre et gérer les coûts. Par exemple, un responsable d'IMF peut découvrir que le traitement d'une demande de crédit habitat prend beaucoup plus longtemps et consomme beaucoup plus de ressources que le traitement de demandes d'autres types de crédits, du fait des procédures coûteuses d'inspection et de vérification (nécessaires ou non).

Un modèle d'imputation plus traditionnel peut passer à côté de ce type d'information si le produit de crédit habitat est « plus petit » que les autres produits en volume. Même si les estimations relatives à la répartition du temps de travail du personnel permettent de constater que les crédits habitat requièrent davantage de temps, il sera difficile d'identifier pourquoi.

Le suivi des performances dans le temps permet aux dirigeants de vérifier si les décisions prises pour améliorer l'efficacité ont l'impact attendu dans les faits.

Autre exemple, un responsable peut, grâce à la méthode des coûts par activités appliquée aux agences, découvrir que la gestion des impayés dans une agence donnée (quel que soit le produit) consomme beaucoup de temps et engendre des coûts supplémentaires. Ces ressources pourraient être allouées à des activités plus productives. Suivre l'information sur l'utilisation des ressources et l'évolution des coûts unitaires dans le temps peut renseigner sur la variation des coûts en fonction du niveau d'activité ou des résultats (comme le taux d'impayés). L'analyse des coûts par activités appliquée aux agences peut permettre d'établir des niveaux de coût standards pour l'ensemble des agences.

Tous ces avantages ne vont pas sans inconvénients. Un modèle de calcul des coûts par activités requiert un nombre significatif de données détaillées sur les processus. Les informations nécessaires pour faire fonctionner ce modèle dépassent probablement le cadre du système d'information de nombreuses IMF. Celles-ci peuvent cependant commencer par un exercice simple d'allocation des coûts puis examiner par la suite les coûts par activités pour identifier des sources de coûts cachés. Le tableau A résume les avantages et inconvénients de chacune des méthodes.

Etapes de l'exercice de calcul du coût des produits

La principale différence pratique dans la réalisation du calcul des coûts par activités par rapport à l'imputation traditionnelle des coûts est qu'il attribue les coûts de l'institution aux activités avant de les répartir sur les produits. La figure 1 illustre les différences entre les deux approches et le tableau B en énumère les étapes principales. Quelle que soit la méthode appliquée, le calcul du coût des produits doit être effectué régulièrement – au moins une fois par an – pour être le plus efficace possible. Au-delà de cette fréquence, le calcul du coût des produits peut fournir à la direction des indications intéressantes sur la saisonnalité, mais il n'est pas forcément nécessaire de procéder à l'exercice complet. Une analyse ponctuelle des coûts peut déjà fournir des informations utiles à la direction et faciliter la prise de décision. Mais le suivi des performances dans le temps permet aux dirigeants de vérifier si les décisions prises pour améliorer l'efficacité ont l'impact attendu dans les faits. Les avancées technologiques ont rendu possible ce type de suivi continu des performances. Par exemple, *Credit Indemnity of South Africa* a installé une base de données qui fournit aux dirigeants des données sur les coûts sur simple demande.

Figure 1 Méthode traditionnelle d'imputation des coûts contre calcul des coûts par activités

COST ALLOCATION : Imputation traditionnelle des coûts

Income and Expense : Compte de résultat

Allocation Bases : Bases d'imputation

Product Costs : Coûts des produits

Staff Costs : Charges de personnel

Staff timesheet : Temps de travail du personnel

Portfolio volume : Volume du portefeuille

Non-staff Costs : Charges hors personnel

Loan Product No. 1 : Produit de crédit 1

Loan Product No. 2 : Produit de crédit 2

Savings Product No. 3 : Produit d'épargne 3

ABC : Méthode des coûts par activités

Income and Expense : Compte de résultat

Activities : Activités

Drivers : Inducteurs

Product costs : Coûts des produits

Staff Costs : Charges de personnel

Non-staff Costs : Charges hors personnel

Core Process : Processus de base

Sustaining activities : Activités de support

loan applications : Nb de demandes de crédit

transactions : Nb d'opérations

Loan Product No. 1 : Produit de crédit 1

Loan Product No. 2 : Produit de crédit 2

Savings Product No. 3 : Produit d'épargne 3

Tableau B. Etapes d'un exercice de calcul des coûts

<i>Toutes méthodes</i>	<i>Imputation traditionnelle des coûts</i>	<i>Calcul des coûts par activités</i>
Etape 1. Planifier l'exercice de calcul des coûts		
Etape 2. Identifier les produits sur lesquels portera l'exercice		
	Etape 3. Identifier les coûts à imputer	Etape 3. Identifier les principaux processus et activités
	Etape 4. Déterminer et calculer les bases d'imputation pour chaque type de coût	Etape 4. Réaliser une estimation du temps de travail pour chaque activité
	Etape 5. Utiliser les bases d'imputation pour distribuer les coûts sur les différents produits	Etape 5. Imputer les coûts aux activités
		Etape 6. Attribuer des inducteurs de coûts et déterminer les coûts unitaires des activités
		Etape 7. Appliquer les coûts unitaires des activités aux produits

Pour optimiser la comparabilité des résultats dans le temps, les IMF doivent conserver le même modèle de calcul des coûts et suivre les mêmes étapes à chaque fois qu'ils font l'exercice. Cependant, chaque IMF passera par une phase initiale de difficultés au cours de laquelle il peut être nécessaire d'apporter des modifications au processus et aux outils pour les adapter aux circonstances. Par la suite, l'introduction de nouveaux produits ou un changement dans les processus peut également requérir une modification du modèle de calcul des coûts. En pratique, les IMF qui mettent en œuvre des changements majeurs dans leurs opérations, comme des changements de processus, le lancement d'un nouveau produit ou réduction d'effectifs peuvent souhaiter différer l'exercice de calcul des coûts de plusieurs mois jusqu'à ce que ces changements aient été complètement absorbés par l'institution.

Etape 1 : Planifier l'exercice de calcul des coûts

L'expérience montre que l'engagement total de la direction est essentiel au succès et à l'utilité de l'exercice de calcul des coûts. La direction doit composer un groupe de travail ou une équipe de calcul des coûts comprenant des membres de tous les départements ou unités clés de l'IMF. Une équipe de calcul des coûts complète enrichira l'analyse et fera des recommandations intégrant tous les points de vue opérationnels, et pas seulement celui des opérations financières. Du fait qu'un exercice de calcul des coûts combine des données (opérationnelles) financières et non financières, il est essentiel que l'équipe ait accès à toutes les informations institutionnelles.

Une équipe de calcul des coûts complète enrichira l'analyse et fera des recommandations intégrant tous les points de vue opérationnels, et pas seulement celui des opérations financières.

MicroSave-Africa, un programme bénéficiant d'une expérience significative en développement de produit et calcul du coût des produits en microfinance, recommande aux IMF les étapes préparatoires suivantes dans la planification d'un exercice de calcul des coûts⁶ :

1. **Communiquer l'objectif de l'exercice.** Il est important que le directeur général ou l'équipe de direction prenne le temps d'expliquer les raisons et l'importance du calcul des coûts. Plus spécifiquement, la direction doit rassurer le personnel sur le fait que les informations ne seront pas exploitées contre lui, mais serviront au contraire à prendre de meilleures décisions de gestion.
2. **Choisir un responsable d'équipe.** Le calcul du coût des produits nécessitant beaucoup de temps, le directeur général doit le déléguer à un autre collaborateur senior de l'institution. Le responsable d'équipe doit rendre compte au directeur et assumer la responsabilité des activités quotidiennes de l'équipe.
3. **Composer l'équipe.** Au minimum, l'équipe de calcul des coûts doit inclure des membres du département des opérations, de la comptabilité et du SIG. Si possible, les représentants du personnel opérationnel doivent être issus aussi bien du siège que des agences. Le responsable d'équipe sera chargé d'organiser le « recrutement » des autres membres de l'équipe. Dans l'idéal, l'équipe ne doit pas être trop grande étant donné qu'elle présente régulièrement un compte-rendu à l'équipe de direction, tenant ainsi les personnes clés de l'institution informées de l'avancement des travaux. L'équipe comprendra généralement 3 ou 4 membres, dont le responsable.

⁶ Cette liste d'étapes préparatoires se fonde sur le document de *MicroSave-Africa*, « Calculer le coût et le prix des services financiers » et intègre des conseils issus de l'expérience des tests sur le terrain.

4. **Définir la période sur laquelle portera l'analyse.** L'équipe doit choisir une période pour l'analyse et n'utiliser que les données portant sur cette période. Une année complète est une période idéale, car elle permet de compenser les éventuelles variations du cycle d'affaires, cependant des durées plus courtes sont parfois nécessaires ou souhaitées (notamment par les IMF qui souhaitent mieux comprendre les effets de la saisonnalité sur les coûts). Il est recommandé d'utiliser la période la plus récente possible.
5. **Choisir un site représentatif (agence).** Il est parfois impossible de collecter les données de toutes les agences, particulièrement pour les grandes IMF. Souvent, une ou deux agences représentatives suffisent pour alimenter un modèle de calcul des coûts sur la base des estimations de répartition du temps de travail et de discussions avec le personnel. Les agences sélectionnées doivent avoir une certaine ancienneté, être plus grandes que la moyenne, être situées en dehors du siège, et offrir l'ensemble des produits étudiés. Si l'équipe a des ressources suffisantes pour inclure davantage d'agences, un échantillon plus large peut être utilisé pour collecter les données de systèmes dont l'approche opérationnelle varie. Les critères de choix des agences doivent comprendre la taille (grandes/petites), la maturité (stade de développement et capacités), le lieu (rural ou urbain/périurbain) et le type d'opérations.
6. **Rassembler les informations nécessaires.** L'équipe de calcul des coûts a besoin de toutes sortes d'informations financières et opérationnelles, dont le plan comptable, le compte de résultat, le coût du personnel et le nombre d'employés à chaque niveau, les organigrammes, le solde des produits et les données statistiques sur les transactions. La collecte de ces informations au format requis peut prendre un certain temps. La collecte des fiches-temps doit s'effectuer en parallèle.
7. **Compléter les fiches-temps.** Selon la méthode choisie, l'équipe de calcul des coûts peut souhaiter collecter les fiches-temps plus tôt pour obtenir des informations sur le temps de travail consacré aux différents produits et activités.
8. **Préparer le plan d'action.** L'équipe doit identifier les principales étapes de l'exercice de calcul des coûts. Pour chacune d'entre elles, l'équipe doit estimer la durée nécessaire, indiquer la personne responsable de la mise en œuvre et estimer la nature et la quantité de ressources requises. Le responsable d'équipe doit ensuite obtenir l'approbation formelle du directeur sur le plan d'action. Le tableau C montre un exemple de plan d'action.

Encadré 3. Sélectionner les agences sur le terrain

Une IMF est en train d'installer des cabines dans ses agences. A ce jour, environ la moitié de ses plus grandes agences ont installé les cabines qui servent à la fonction de guichetier/caissier. Les clients des agences dénuées de cabines s'adressent fréquemment directement aux banques locales. Lors de la sélection des agences devant servir à l'exercice de calcul des coûts, il était important que les deux types d'agences soient représentés. L'IMF a finalement sélectionné quatre agences, deux en zone urbaine et deux en zone périurbaine. Chaque type compte une agence avec cabines et une agence sans.

Ce guide présente une étude de cas relative à une institution fictive, la Banque Rurale Atout (BRA), déclinée tout au long du document pour illustrer chaque étape de l'exercice de calcul des coûts. La première illustration relate la façon dont la BRA s'est préparée au processus d'imputation des coûts.

Tableau C. Planification de l'exercice de calcul des coûts chez PRIZMA

<i>Tâche</i>	<i>Responsable</i>	<i>Date de début</i>	<i>Date de fin</i>
Etablir le plan d'action	Maja, Janis & Équipe	4-Juin	9-Juin
S'informer sur le calcul du coût des produits : méthode traditionnelle ou par activités	Janis & Maja	4-Juin	9-Juin
Identifier processus/activités clés	Équipe	4-Juin	6-Juin
Identifier inducteurs de coût et bases d'imputation	Équipe	4-Juin	6-Juin
Concevoir fiches-temps pour personnel	Équipe	4-Juin	6-Juin
Identifier sites (agences) test	Équipe	4-Juin	6-Juin
Test pilote de fiche-temps à l'agence Mostar	Agence Mostar, Janis, Maja	7-Juin	7-Juin
Résultats de discussion de groupe à Mostar	Maja, Beba, Janis	7-Juin	7-Juin
Amélioration fiche-temps	Janis & Maja	8-Juin	9-Juin
Concevoir processus de collecte fiches-temps	Davor	8-Juin	14-Juin
Rassembler données SI nécessaires	Davor	9-Juin	5-Juil
Former personnel agence Mostar aux fiches-temps	Maja & Beba	10-Juin	10-Juin
Test pilote 2 fiche-temps – Ag. Mostar	Maja & Beba	10-Juin	14-Juin
Etablir plan de collecte et consolidation fiches-temps	Maja & Davor	10-Juin	14-Juin
Concevoir gestion de la consolidation fiches-temps hebdomadaires	Davor	10-Juin	12-Juil
Entrer données et conserver modèle	Maja	10-Juin	18-Oct
Solliciter feedback des agences	Maja & Resp. Ag.	10-Juin	15-Aou
Améliorer fiches-temps	Maja	14-Juin	16-Juin
Former tout le personnel aux fiches-temps	Maja & RA	17-Juin	17-Juin
Compléter fiches-temps	Maja & Davor	17-Juin	19-Juil
Gestion des fiches-temps	RA & Juliet	17-Juin	19-Juil
Sélectionner échantillon de personnel à interroger	Maja & RA	20-Juin	24-Juin
Conduire entretiens – vérification et pondération	Maja, Juliet & RA	24-Juin	5-Juil
Conseils préliminaires sur 1 ^{ère} série	Janis	12-Juil	15-Aou
Revoir processus, activités, inducteurs de coût et fiches-temps	Maja & équipe	15-Juil	19-Juil
Conduire analyse initiale	Équipe	15-Juil	19-Juil

Envoyer modèle préliminaire aux agences	Maja	17-Juil	19-Juil
Améliorer les fiches-temps	Maja & RA	19-Juil	30-Aou
Fiches-temps et entretiens – tous	Maja	1-Sep	30-Sep
Envoyer modèle final de calcul coûts par activités aux agences	Équipe	30-Sep	4-Oct
Analyse	Équipe	4-Oct	11-Oct
Plan d'action	Équipe	16-Oct	18-Oct

Source : plan d'action réel de Prizma, IMF en Bosnie

Etude de cas 1

BRA se lance dans le calcul du coût de ses produits

Mme Tam, directrice générale de la Banque Rurale Atout (BRA) a eu le plaisir d'annoncer à ses actionnaires que BRA avait enregistré un bénéfice confortable en 2003, avec un rendement des actifs de 3 pour cent. BRA a réussi cette performance spectaculaire trois ans seulement après avoir démarré ses activités, et sans plus aucune contribution de bailleurs de fonds en 2003 (elle avait bénéficié d'une assistance financière au début de ses opérations).

Les fondateurs de BRA ont créé l'IMF avec l'intention d'appliquer les bonnes pratiques en microfinance. Ils souhaitent que l'institution offre un produit de microcrédit basique, un produit de crédit à l'amélioration de l'habitat et deux produits d'épargne : un produit d'épargne sur livret et un compte de dépôt à terme. Les états financiers de BRA sont reproduits aux tableaux 1 et 2.

Mme Tam a fixé les taux d'intérêt des produits de crédit de telle sorte qu'ils permettent de couvrir tous les coûts, comme le recommande la littérature sur les bonnes pratiques en microfinance. Cependant, l'un de ses actionnaires a fait savoir qu'il trouvait les coûts très élevés – les coûts administratifs à eux seuls (hors coûts financiers) représentent 36 pour cent du montant moyen de l'encours de crédit et près de 16 pour cent du montant moyen des actifs.

Pourquoi ces coûts sont-ils si élevés ? Si l'on considère le nombre de clients par agent de crédit, le niveau de productivité apparaît très élevé par rapport aux normes internationales, chaque agent étant en charge de 330 clients en moyenne. Le niveau des coûts de personnel par rapport au total des coûts administratifs (70%) semble également satisfaisant. Mme Tam a également examiné les coûts par agence en proportion des coûts totaux et a noté que plus de la moitié des coûts (53%) était consacrée aux agences ou au niveau opérationnel, autre signe que BRA est sur la bonne voie.

Cependant Mme Tam a besoin d'informations plus précises sur les coûts. Elle souhaite savoir quels produits coûtent le plus cher et lesquels contribuent le plus au bénéfice de l'institution. Du point de vue du rapport coût-efficacité, BRA offre-t-elle les bons produits ? Ses produits sont-ils viables ?

Tableau 1. Compte de résultat de BRA, décembre 2003

<i>Poste</i>	<i>Montant*</i>
Produit des intérêts et commissions sur les crédits	125 379
Produit des commissions sur les dépôts	4 780
Produit des placements	20 000
Total produits	150 159
Charges d'intérêts	21 014
Marge brute	129 145
Dotation aux provisions pour créances douteuses	2 415
Marge nette	126 730
Coûts de personnel	72 000
Transport	4 248
Maintenance	2 232
Amortissements	1 920
Loyer	5 028
Services publics	1 884
Matériel	3 156
Sécurité	2 652
Poste et communications	5 040
Commissions professionnelles	2 496
Publicité et promotion	1 344
Total charges administratives	102 000
Résultat avant impôts	24 730
Impôts	4 946
Résultat après impôts	19 784

*Les montants de ce tableau et de tous les autres sont exprimés en monnaie générique.

Tableau 2. Bilan de BRA, 2002 et 2003

<i>Poste</i>	<i>Déc. 02</i>	<i>Déc. 03</i>
Caisse et disponibilités	53 000	69 834
Réserves	20 264	27 520
Encours de crédits	241 500	322 000
Provisions pour créances douteuses	(7 245)	(9 660)
Placements	200 000	300 000
Immobilisations nettes	32 200	42 929
Total actifs	539 719	752 623

Epargne sur livret	315 280	450 400
Dépôts à terme	90 000	100 000
Total dettes	405 280	550 400
Parts sociales	70 000	118 000
Contributions des bailleurs	107 000	107 000
Report à nouveau – cumul	(40 000)	42 561
Report à nouveau – exercice	(2 561)	19 784
Total fonds propres	134 439	202 223
Total passif	539 719	752 623

Pour obtenir une réponse à ces questions, elle a donc décidé d'effectuer un exercice de calcul des coûts. Pour commencer, elle a choisi de mettre en œuvre un projet d'imputation des coûts relativement simple, bien qu'elle sache de par ses lectures que tout exercice de calcul des coûts exige beaucoup de travail de la part du personnel ainsi que la coopération et l'expertise analytique de plusieurs membres de l'équipe de direction. Elle a également lu en quoi consistait la méthode des coûts par activités et pense que celle-ci peut fournir des informations de gestion complémentaires utiles. Pour le moment cependant, elle a décidé de débiter avec un modèle traditionnel d'allocation des coûts.

La première des tâches a consisté pour elle à expliquer l'exercice de calcul des coûts à l'ensemble du personnel, en le rassurant sur le fait que les informations collectées lui serviront à améliorer les performances et la prise de décision de BRA, et non à pointer des individus. Elle a nommé le directeur financier responsable d'équipe, lequel a recommandé de former une équipe composée du comptable, des deux responsables d'agences et de lui-même. Mme Tam a demandé à son auditeur externe de venir en appui à l'équipe de façon à ce que l'aspect contrôle interne soit pris en compte. Elle espère que les conseils de l'auditeur seront particulièrement utiles au moment de l'examen des changements proposés sur la base des résultats de l'exercice.

L'équipe a décidé de travailler à partir des données financières de l'année précédente et en collaboration avec l'ensemble du personnel des deux agences. Les membres de l'équipe ont commencé à assembler toutes les informations financières et opérationnelles utiles pour leur recherche et ont commencé à concevoir des fiches-temps pour le personnel. Enfin le groupe a établi un plan d'action qui se décline en huit étapes sur une période d'un mois (tableau 3).

Tableau 3. Plan d'action de BRA

<i>Tâches</i>	<i>Responsable</i>	<i>Date de début</i>	<i>Date de fin</i>	<i>Nb jours</i>
1. Former l'équipe sur l'objectif et les termes de référence	Resp. d'équipe	2 juillet	2 juillet	1
2. Créer des fiches d'estimation du	Equipe	4 juillet	4 juillet	½

temps de travail et désigner des enquêteurs				
3. Former les équipes d'enquêteurs	Equipe	8 juillet	8 juillet	½
4. Collecter les informations via les entretiens et fiches-temps	Equipe	9 juillet	12 juillet	4
5. Traiter les données	Comptabilité/SIG	15 juillet	19 juillet	4
6. Analyser les résultats et rédiger un rapport	Equipe	22 juillet	26 juillet	5
7. Présenter les résultats et un plan d'action	Equipe	29 juillet	30 juillet	2

Etape 2 : Identifier les produits dont on veut connaître le coût

Beaucoup d'IMF multiproduits proposent plusieurs produits de crédit et quelques produits d'épargne. Il peut s'agir par exemple de crédits classiques, de crédits habitat ou de crédits d'urgence (actifs), et de livrets d'épargne ou de dépôts à vue (dettes). Très peu d'IMF consacrent des ressources spécifiques à un produit donné ; la majorité des coûts enregistrés dans leur système comptable sont des coûts « indirects » qui se répartissent sur les différents produits. Par exemple, un agent de crédit de l'institution peut collecter à la fois des dépôts d'épargne et des remboursements de crédits au cours de la même visite ou réunion de groupe. Dans certaines institutions, un guichetier d'agence peut assumer ces deux fonctions, en plus d'autres tâches.

Etude de cas 2

BRA identifie quatre produits pour l'analyse des coûts

BRA est une IMF relativement petite qui compte 2000 emprunteurs, 4000 épargnants sur livret et 250 détenteurs de comptes de dépôt à terme. L'institution opère à travers deux agences dans une zone périurbaine à proximité d'une grande métropole. L'une des agences abrite le siège de la banque.

BRA a sélectionné les produits suivants pour l'exercice de calcul des coûts :

- Le produit de microcrédit : crédit d'une durée de 1 à 6 mois au taux d'intérêt de 2,5% par mois (taux constant), remboursable mensuellement.
- Le produit de crédit d'amélioration de l'habitat : crédit d'une durée de 3 à 12 mois, soumise à une commission initiale de 2%, au taux d'intérêt de 2,5% par mois (taux constant), remboursable mensuellement.
- Le produit d'épargne sur livret : compte à faible solde rémunéré 4% par an, moins 1% par an de frais administratifs.
- Le produit de dépôt à terme : compte d'épargne à trois mois rémunéré 6% par an, moins 1% par an de frais administratifs.

Comme on le voit dans le tableau 4, BRA s'adresse principalement aux clients qui recherchent un endroit sûr pour déposer de très petits dépôts. La banque a aussi un

petit portefeuille de crédits qui tend à augmenter et qui se compose de crédits de très faible montant principalement octroyés à des vendeurs travaillant sur les marchés proches de chacune des agences.

Tableau 4. Produits de BRA

<i>Produits</i>	<i>Nb de comptes</i>	<i>Montant moyen des comptes</i>
Microcrédits classiques	1 800	134
Crédits habitat	200	403
Epargne sur livret	4 000	113
Dépôts à terme	250	400

CHAPITRE 2

Méthode traditionnelle d'imputation des coûts

Ce chapitre détaille un modèle simple d'allocation des coûts et en illustre chaque étape à l'aide de l'étude de cas de BRA. Noter que les choix faits par BRA ne constituent en aucun cas la seule option, encore moins une recommandation. L'étude de cas montre simplement une manière parmi d'autres d'aborder le problème du calcul des coûts.

Le chapitre 1 a déjà traité les deux premières étapes du processus de calcul des coûts :

Etape 1. Planifier l'exercice de calcul des coûts

Etape 2. Identifier les produits dont on veut connaître les coûts

Ce chapitre couvre les trois étapes restantes :

Etape 3. Identifier les coûts à imputer

Etape 4. Définir et calculer les bases d'imputation pour chaque type de coût

Etape 5. Utiliser les bases d'imputation pour distribuer les coûts sur les produits

La fin de ce chapitre traite du calcul du coût marginal des produits, ou plus exactement des implications des méthodes traditionnelles d'imputation des coûts pour la compréhension du coût marginal des produits.

Etape 3 : Identifier les coûts à imputer

L'objectif d'un exercice d'imputation des coûts est d'allouer les coûts directs et indirects aux différents produits (de microfinance pour ce qui nous occupe). Cet exercice s'attache uniquement aux coûts non financiers (i.e. il n'inclut pas le coût des ressources ni les provisions pour créances douteuses). L'équipe de calcul des coûts peut décider de différents niveaux de détail ou de regroupement lorsqu'elle détermine les coûts à imputer. Supposons par exemple que chaque élément ou coût (charge) du compte de résultat soit décomposé par département, de sorte que chaque département ait son propre compte de résultat. Une IMF peut souhaiter allouer un département entier aux produits plutôt que d'allouer chaque ligne indépendamment.

Etude de cas 3

BRA décide des coûts à imputer

L'équipe de calcul des coûts a réalisé que quasiment toutes les charges non financières du compte de résultat de BRA étaient des charges indirectes, ou des charges partagées par au moins deux produits (sinon par tous). Dans le même temps, BRA a séparé les charges concernant les agences des charges concernant le siège pour pouvoir les suivre de manière distincte (voir tableau 5). L'équipe s'est rendu compte que ce niveau plus détaillé d'information pouvait signifier que le même poste de charge correspond à une analyse différente selon qu'il concerne les agences ou le siège. Par exemple, les coûts de poste et communication au niveau des agences étaient presque

exclusivement liés à la communication avec les clients en impayés. Au niveau du siège, ces mêmes coûts procèdent de la communication avec une gamme beaucoup plus large de clients et d'autres parties prenantes.

Tableau 5. Charges administratives (indirectes) de BRA par niveau organisationnel

<i>Poste</i>	<i>Agence</i>	<i>Siège</i>	<i>Total</i>
Charges de personnel	43 200	28 800	72 000
Transport	1 944	2 304	4 248
Maintenance	1 080	1 152	2 232
Amortissements		1 920	1 920
Loyer	1 188	3 840	5 028
Services publics	540	1 344	1 884
Matériel	1 620	1 536	3 156
Sécurité	2 268	384	2 652
Poste et communications	2 160	2 880	5 040
Commissions professionnelles		2 496	2 496
Publicité et promotion		1 344	1 344
Total charges administratives	54 000	48 000	102 000

Etape 4 : Définir et calculer les bases d'imputation pour chaque type de coût

Les coûts indirects peuvent être imputés à chaque produit à l'aide de bases d'imputation. Ces bases d'imputation doivent refléter aussi finement que possible la consommation des coûts indirects par chacun des produits. D'autres critères peuvent entrer dans l'allocation des coûts indirects, notamment les avantages dont bénéficient les produits, des considérations d'équité et la capacité de chaque produit à supporter les coûts en fonction de son potentiel de génération de revenus.

Le même poste de charge peut nécessiter différentes bases d'imputation si l'institution enregistre ses charges de façon distincte pour chacun des départements, ou pour chacune des agences et le siège. Par exemple, le poste « matériel » du département marketing peut être exclusivement lié au développement et au marketing d'un type de produit (brochure sur le compte de dépôt à terme). Dans le département opérationnel en revanche, le « matériel » peut être imputé aux produits sur la base du nombre de transactions ou du nombre de comptes par produit.

Le tableau D détaille quelques-unes des bases d'imputation les plus couramment utilisées pour allouer les coûts indirects aux produits.

Noter que pour ce qui concerne les coûts plus directement associés à un produit donné, il existe d'autres bases d'imputation. Cela peut être le cas des charges de personnel directes (par exemple lorsqu'un agent de crédit ne travaille qu'avec un seul produit) ou d'autres coûts spécifiques directs ou réels (quand les coûts sont enregistrés par produit dès le début, comme les frais de téléphone ou de transport). Ces méthodes plus directes sont cependant plus fréquemment utilisées pour allouer les coûts aux départements, aux agences ou aux programmes. L'utilisation relative de l'espace (surface de bureau par exemple) constitue une autre base d'imputation utilisable, mais elle n'est pas idéale pour l'allocation par produit.

Il est impossible d'arriver à un niveau d'exactitude absolue en matière d'imputation des coûts. Si une IMF peut s'efforcer d'être la plus précise possible, bien souvent le résultat le plus utile d'un exercice d'imputation traditionnel des coûts réside dans les discussions avec les membres du personnel tout au long du processus. L'équipe de calcul des coûts doit être prête à discuter des bases d'imputation avec le personnel et éventuellement à les modifier.

Tableau D. Bases d'imputation choisies

<i>Base d'imputation</i>	<i>Application</i>
Temps de travail du personnel	Part du temps de travail consacrée aux différents produits sur une période définie, sur la base des données des fiches-temps ou d'autres techniques d'estimation
Nombre de transactions	Nombre total de transactions par produit sur une période définie, en pourcentage de l'ensemble des transactions
Nombre de comptes	Nombre de comptes en proportion du total des comptes
Volume du portefeuille	Proportion du portefeuille de produits moyen sur une période définie
Equivalence	Lorsqu'une ressource est générique, on impute à chaque produit une part égale

Etude de cas 4

BRA choisit et calcule ses bases d'imputation

L'équipe de calcul des coûts de BRA a étudié un certain nombre de bases d'imputation différentes. Elle a décidé de considérer séparément les agences et le siège et s'est efforcée de faire correspondre les bases d'imputation aux postes de charges le plus finement possible. Le tableau 6 montre les bases d'imputation proposées par l'équipe.

Comme Mme Tam et les membres de l'équipe s'y attendaient, la répartition des charges administratives entre le siège et les agences a conduit à définir des bases d'imputation différentes pour certains postes. Par exemple, les postes de charges « loyer » et « services publics » sont imputés sur la base du nombre de comptes au siège, mais sur la base du nombre de transactions au niveau des agences. De même, la fiche-temps des agents de crédit est utilisée pour allouer les coûts de transport et de maintenance au niveau des agences, tandis qu'au siège c'est le volume du portefeuille qui est utilisé (véhicule du directeur). Si l'équipe de calcul des coûts n'avait pas décomposé ces coûts, elle aurait utilisé une seule et unique base d'imputation qui n'aurait pas reflété la complexité du lien entre ces coûts et les produits.

L'équipe a par ailleurs décidé de n'utiliser les fiches-temps que pour le personnel des agences, pressentant que le personnel travaillant hors du terrain et moins directement avec les produits aurait des difficultés à enregistrer le temps consacré à chaque produit. Elle a considéré que les bases d'imputation en lien avec le montant de l'encours (volume du portefeuille) seraient plus adaptées pour imputer le coût du personnel du siège aux différents produits.

Le tableau 7 met en évidence le pourcentage de temps moyen consacré par chaque type d'employé des agences aux quatre produits, à partir des fiches-temps complétées sur une période d'un mois. L'équipe a passé ces pourcentages en revue avec le personnel des agences pour s'assurer que ces chiffres sont bien représentatifs d'un mois courant, car les opérations de BRA connaissent des variations saisonnières très importantes.

Les autres bases d'imputation définies par l'équipe sont : volume du portefeuille, nombre de comptes, nombre de transactions et équivalence. Le tableau 8 calcule chacune des bases d'imputation pour les quatre produits.

La première chose que l'équipe a notée est la grande variété des bases d'imputation possibles. Le choix des bases a clairement une forte répercussion sur les résultats de l'exercice de calcul des coûts.

Tableau 6. Bases d'imputation utilisées par BRA

<i>Postes de charges du siège</i>	<i>Base d'imputation</i>	<i>Explication</i>
Charges de personnel	Varie selon le profil :	
Directrice	Volume portefeuille	Reflète la nécessité de couvrir le salaire de la DG avec les revenus générés par les produits (ou en maintenant de faibles coûts dans le cas de l'épargne).
Directeur financier	Volume portefeuille	Reflète la responsabilité du directeur financier vis-à-vis de la gestion de trésorerie.
Comptable, assistant comptable, personnel administratif	Nombre de comptes	Ces employés gèrent les comptes clients plutôt que les transactions détaillées.
Transport	Volume portefeuille	Concerne le véhicule de la DG ; alloué en fonction de son temps.
Maintenance	Volume portefeuille	La plupart des coûts de maintenance sont liés au véhicule de la DG .
Amortissements	Volume portefeuille	La plupart des coûts d'amortissement sont liés au véhicule de la DG et à ceux des agences.
Loyer	Nombre de comptes	Le siège sert principalement à l'administration de la clientèle, non à l'interaction avec les clients ; le nombre de comptes reflète l'utilisation de l'espace par le personnel de direction et d'administration.
Services publics	Nombre de comptes	Lié à la location ci-dessus.

Matériel	Nombre de comptes	Concerne la consolidation des comptes, les rapports et autres supports papier.
Sécurité	Volume portefeuille	Besoins de sécurité basés sur le volume des mouvements de trésorerie au siège.
Poste et communications	Nombre de comptes	Utilisé principalement (mais pas seulement) pour la communication avec les clients.
Commissions professionnelles	Equivalence	Personnel senior responsable de l'institution dans son ensemble.
Publicité et promotion	Equivalence	Utilisé pour communiquer sur l'institution dans son ensemble.
<i>Postes de charges des agences</i>	<i>Base d'imputation</i>	<i>Explication</i>
Charges de personnel	Temps de travail du personnel	Sur la base des fiches-temps développées pour chaque type de poste des agences.
Transport	Fiches-temps agents de crédit	Concerne principalement les agents de crédit et la direction dans le cadre des opérations et du suivi.
Maintenance	Fiches-temps agents de crédit	Lié à l'utilisation des véhicules
Loyer	Nombre de transactions	Reflète le besoin en superficie pour traiter les transactions des clients.
Services publics	Nombre de transactions	Lié à la location
Matériel	Nombre de transactions	Concerne la documentation des transactions.
Sécurité	Volume portefeuille	Besoins de sécurité basés sur le volume des mouvements de trésorerie à l'agence
Poste et communication	Fiches-temps agents de crédit	Surtout utilisé par les agents de crédit pour communiquer avec les clients en impayés.

Tableau 7. Répartition du temps de travail du personnel d'agence par produit (en %)

Fonction	Microcrédit	Crédit habitat	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total
Responsable d'agence	70	15	10	5	100
Agent de crédit	80	20	0	0	100
Guichetier senior	25	5	60	10	100
Guichetier	20	5	65	10	100
Caissier	25	10	60	5	100
Comptable	15	5	70	10	100

Tableau 8. Calcul des bases d'imputation de BRA

Base d'imputation	Microcrédit	Crédit habi- tat	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total
Portefeuille moyen	211 313	70 438	382 840	95 000	759 590
Ratio d'imputation	27,8%	9,3%	50,4%	12,5%	100,0%
Nombre de comptes	1 800	200	4 000	250	6 250
Ratio d'imputation	28,8%	3,2%	64,0%	4,0%	100,0%
Transactions annuelles	25 980	2 820	20 400	900	50 100
Ratio d'imputation	51,9%	5,6%	40,7%	1,8%	100,0%
Equivalence	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Etape 5 : Utiliser les bases d'imputation pour répartir les coûts entre les produits

L'étape finale d'imputation des coûts administratifs (non financiers) sur les produits consiste à calculer les coûts par produit en appliquant les bases d'imputation aux coûts réels de l'IMF.

Etude de cas 5

BRA distribue les coûts sur les produits

Mme Tam est d'accord sur les bases d'imputation proposées par l'équipe et souhaite maintenant voir les résultats. Le travail de l'équipe est illustré par les tableaux 9 à 11. Elle a réparti les coûts du siège, les coûts des agences et les coûts consolidés entre les différents produits (les bases d'imputation utilisées pour chaque poste de coût sont indiquées dans le tableau 6).

Tableau 9. Répartition des coûts administratifs du siège de BRA par produit

Coûts	Microcrédit	Crédit habitat	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total
Charges de personnel	8 118	2 015	15 984	2 683	28 800
Transport	641	214	1 161	288	2 304
Maintenance	320	107	581	144	1 152
Amortissements	534	178	968	240	1 920
Loyer	1 106	123	2 458	154	3 840
Services publics	387	43	860	54	1 344
Matériel	442	49	983	61	1 536

Sécurité	107	36	194	48	384
Poste et communications	829	92	1 843	115	2 880
Commissions professionnelles	624	624	624	624	2 496
Publicité et promotion	336	336	336	336	1 344
Total coûts admin.	13 445	3 816	25 991	4 748	48 000

Tableau 10. Répartition des coûts administratifs des agences de BRA par produit

Coûts	Microcrédit	Crédit habitat	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total
Charges de personnel	23 520	5 640	11 880	2 160	43 200
Transport	1 555	389	0	0	1 944
Maintenance	864	216	0	0	1 080
Loyer	616	67	484	21	1 188
Services publics	280	30	220	10	540
Matériel	840	91	660	29	1 620
Sécurité	631	210	1 143	284	2 268
Poste et communications	1 728	432	0	0	2 160
Total coûts admin.	30 034	7 076	14 386	2 504	54 000

Tableau 11. Répartition des coûts administratifs totaux de BRA par produit

Coûts	Microcrédit	Crédit habitat	Total produits de crédit	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total produits d'épargne	Total produits
Charges de personnel	31 638	7 655	39 293	27 864	4 843	32 707	72 000
Transport	2 196	602	2 798	1 161	288	1 149	4 248
Maintenance	1 184	323	1 507	581	144	725	2 232
Amortissements	534	178	712	968	240	1 208	1 920
Loyer	1 722	190	1 912	2 941	175	3 116	5 028
Services publics	667	73	740	1 080	63	1 143	1 884
Matériel	1 282	140	1 422	1 643	91	1 734	3 156
Sécurité	738	246	984	1 337	332	1 669	2 652
Poste et communications	2 557	524	3 081	1 843	115	1 958	5 040

Commissions professionnelles	624	624	1 248	624	624	1 248	2 496
Publicité et promotion	336	336	672	336	336	672	1 344
Total coûts admin.	43 479	10 892	54 371	40 378	7 251	47 629	102 000

Bien que Mme Tam ait trouvé ces données très intéressantes, elle se rend compte que ces informations brutes ne sont pas très facilement exploitables. Elle souhaite savoir quel est le montant des coûts associé à l'encours moyen de chaque produit. Plus spécifiquement, elle pose la question : quel est le coût supporté par BRA par dollar d'encours pour chaque produit ?

L'équipe de calcul des coûts lui présente donc le tableau 12. Mme Tam trouve intéressant de noter que les produits d'épargne coûtent plus cher que ce qu'elle pensait, même sans compter les intérêts versés aux clients. Quant au produit de microcrédit classique, il coûte bien plus cher que le crédit habitat par unité. Ce résultat n'est pas surprenant car les microcrédits classiques nécessitent beaucoup plus de transactions et de renouvellements que les crédits habitat.

L'exercice d'imputation des coûts a mis en lumière la structure des coûts de BRA. Mais Mme Tam souhaite encore répondre à deux questions :

Que se passerait-il si BRA abandonnait l'un de ses produits ? Est-ce que l'institution économiserait tous les coûts alloués à ce produit ? Ou seulement une partie de ces coûts ?

Que nous apprennent ces données d'imputation des coûts sur le comment et le pourquoi des coûts ? Quelle autre méthode pourrait être utilisée pour en savoir davantage sur l'origine des coûts ?

Tableau 12. Répartition des coûts administratifs des produits de BRA en pourcentage de l'encours moyen du portefeuille (en %)

Coûts	Microcrédit	Crédit habitat	Total crédits	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total épargne
Charges de personnel	15,0	10,9	13,9	7,3	5,1	6,8
Transport	1,0	0,9	1,0	0,3	0,3	0,3
Maintenance	0,6	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2
Amortissements	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Loyer	0,8	0,3	0,7	0,8	0,2	0,7
Services publics	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1	0,2
Matériel	0,6	0,2	0,5	0,4	0,1	0,4
Sécurité	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Poste et communications	1,2	0,7	1,1	0,5	0,1	0,4
Commissions professionnelles	0,3	0,9	0,4	0,2	0,7	0,3
Publicité et promotion	0,2	0,5	0,2	0,1	0,4	0,1

Total coûts admin.	20,6	15,5	19,3	10,5	7,6	10,0
--------------------	------	------	------	------	-----	------

Allocation des coûts marginaux

Le modèle d'allocation traditionnelle des coûts (aussi appelée allocation des coûts complets) décrit jusqu'ici consiste à distribuer les coûts totaux sur les produits. Il fournit des informations essentielles aux responsables sur la structure de coût de chaque produit. Il est important de connaître le coût total de chaque produit pour procéder à une analyse de la viabilité des produits – un principe commercial clé est que tous les coûts doivent être engagés dans le but de générer des revenus, c'est pourquoi les produits doivent supporter tous les coûts, et non seulement certains d'entre eux.

Lorsqu'une institution offre un nouveau produit, celui-ci induit des coûts supplémentaires, ou « marginaux ». A l'inverse, si un produit est supprimé, l'institution économise les coûts induits par ce produit.

L'une des faiblesses du modèle d'allocation des coûts complets est qu'il n'apporte aucune information sur les coûts économisés en cas d'abandon d'un produit (ou sur les coûts supplémentaires en cas d'ajout). Certains coûts ne varient pas, que l'institution offre un produit ou quatre. Par exemple, toute IMF a besoin d'un directeur, ou peut avoir besoin du même nombre d'agences, quel que soit le nombre de produits offerts. Ces coûts sont qualifiés de « fixes » et ne dépendent pas du nombre de produits.

Le processus visant à déterminer les coûts marginaux d'un produit suit les mêmes étapes élémentaires que l'exercice d'allocation des coûts complets. Cependant ce processus introduit encore davantage d'éléments subjectifs. La principale différence entre les deux processus réside dans la sélection d'une base d'imputation pour chaque type de coût. Le tableau E introduit deux nouvelles bases d'imputation pour les besoins du calcul des coûts marginaux.

Noter que le calcul des coûts marginaux des produits **existants** se traduit souvent par une économie de coûts minimale du fait que les coûts de la majorité des institutions financières sont fixes par rapport aux produits. Font exception les coûts de matériel, poste et communication et certains coûts de transport, dans la mesure où leur « utilisation » par chaque produit est liée au nombre de comptes ou de transactions (coûts variables).

Dans les cas où le personnel de l'IMF n'est pas spécialisé dans l'offre de tel ou tel produit, la plupart des coûts sont considérés comme fixes. Les IMF trouveraient probablement difficile de licencier des employés « sous-utilisés » suite à l'abandon d'un produit particulier.

Tableau E. Bases d'imputation pour le calcul des coûts marginaux

<i>Base d'imputation</i>	<i>Application</i>
Produit « principal »	Relève d'une distinction subjective entre les produits « principaux » et les produits « secondaires ». Cette base d'imputation fait l'hypothèse qu'une large part des coûts marginaux continuera à être utilisée par les produits principaux.
Fixe	S'applique aux coûts par nature fixes et imputés en totalité aux pro-

Les grandes IMF peuvent cependant bénéficier d'une économie de coûts en se séparant de membres du personnel après l'élimination d'un produit. L'élimination d'une gamme complète de produits (par exemple tous les produits d'épargne) peut aussi générer une économie de coûts bien que celle-ci ne soit pas équivalente au montant total des coûts alloués à cette gamme de produits, puisque l'institution continuerait à engager des coûts de personnel et autres coûts auparavant partagés par les différentes gammes de produits.

A l'inverse, l'ajout d'un **nouveau** produit entraînera probablement des coûts supplémentaires, à savoir des coûts de lancement du produit comme la formation du personnel, l'adaptation des systèmes, l'acquisition d'immobilisations, ainsi que des coûts récurrents liés au nouveau personnel et d'autres coûts variables (matériel, communication, transport, etc.). Les coûts marginaux liés à l'ajout d'un nouveau produit n'apparaissent pas lors de l'analyse des coûts marginaux des produits existants. Ils nécessitent un exercice de prévision distinct.

Enfin, l'analyse des coûts marginaux ne doit pas être séparée du contexte de capacité institutionnelle. Si l'IMF abandonne un produit, les coûts fixes continueront d'être engagés. A court terme, les membres du personnel et autres ressources servant auparavant à la gestion de ce produit resteront en partie « oisifs ». Un certain temps peut s'avérer nécessaire pour que les produits restants absorbent efficacement le temps et les autres ressources dégagées. Par ailleurs, dans le cas de l'ajout d'un nouveau produit, le besoin de recrutement de personnel ou d'investissement dans de nouvelles infrastructures dépend du niveau de capacités existant de l'institution (celle-ci peut être en excédent de capacités).

Etude de cas 6

BRA calcule les coûts marginaux des produits de crédit habitat et d'épargne

Mme Tam souhaite déterminer quels coûts administratifs pourraient être épargnés si BRA renonçait à offrir le produit de crédit habitat et elle a demandé à l'équipe de calcul des coûts d'étudier la question. Etant donné que la plupart des coûts de BRA sont fixes et qu'aucun membre du personnel n'est spécialisé dans la gestion du crédit habitat, l'équipe a conclu que la banque conserverait le même niveau de coûts de personnel après l'élimination du produit. Les seuls coûts susceptibles de diminuer sont ceux liés au matériel, aux dépenses de poste et de communication, à la fois au siège et dans les agences, ainsi que les coûts de transport et de maintenance au niveau des agences. Le tableau 13 calcule les bases d'imputation pour ces éléments.

Les résultats de l'application de ces bases d'imputation aux coûts de BRA sont indiqués dans le tableau 14. D'après ces résultats, l'élimination du produit de crédit habitat ne générerait pas d'économies significatives. Cet exercice a permis de démontrer à Mme Tam et à l'équipe quelle part exacte de leurs coûts était fixe, particulièrement par rapport au calcul des coûts marginaux d'une petite ligne de produit.

Que se passerait-il si BRA décidait de renoncer à l'offre de ses produits d'épargne ? L'équipe de calcul des coûts a réalisé que l'institution pourrait immédiatement licencier tous les guichetiers (les deux seniors et les quatre non senior) et économiser ainsi 12 000. En outre, elle économiserait sur le matériel au niveau des agences (en proportion du nombre de transactions associées aux produits d'épargne), ainsi que sur le

matériel et les dépenses de poste et de communication au siège (en proportion du nombre de comptes). Le tableau 15 montre les résultats de l'analyse de l'équipe.

Dans ce cas, éliminer les produits d'épargne (c'est-à-dire la moitié des produits de BRA) se traduirait par une économie de plus de 15% du total des coûts des produits. L'équipe a comparé cette économie au montant d'allocation des coûts complets sur les deux produits d'épargne (47 629, voir tableau 11). Elle en a déduit que l'économie se monterait environ à un tiers du coût total de la ligne de produits. Les deux-tiers restants seraient toujours engagés, ce qui signifie un certain excédent de capacités sur le court terme. Bien que ce modèle d'allocation fournisse quelques indications sur le problème d'excédent de capacités, Mme Tam se demande si une approche de calcul des coûts par activités ne permettrait pas d'en savoir plus sur cette question.

Tableau 13. Bases d'imputation pour le calcul des coûts marginaux de BRA

Postes de charges	Base d'imputation	Explication	Valeur bases (%)	
			Habitat	Hors habitat
Matériel (siège)	Nombre de comptes	La diminution des comptes entraîne une réduction du coût	3,2	96,8
Poste et communications (siège)	Nombre de comptes	La diminution des comptes entraîne une réduction des communications avec les clients.	3,2	96,8
Transport (agences)	Produit principal : lié à fiche-temps des agents de crédit	Une part du temps de travail des agents sera économisée (pas besoin des véhicules pour le suivi des crédits habitat).	10	90
Maintenance (ag.)	Produit principal : lié à fiche-temps des agents de crédit	Lié à l'utilisation des véhicules	10	90
Matériel (ag.)	Nombre de transactions	Réduction de la documentation des transactions	5,6	94,4
Poste et communications (ag.)	Produit principal : lié à fiche-temps des agents de crédit	Une part du temps de travail des agents sera économisée (pas besoin de suivi des crédits habitat en impayés).	10	90

Tableau 14. Imputation des coûts marginaux des produits de BRA

Coûts	Produits hors habitat	Produits habitat	Total
Charges de personnel	72 000	0	72 000
Transport	4 054	194	4 248
Maintenance	2 124	108	2 232
Amortissements	1 920	0	1 920
Loyer	5 028	0	5 028
Services publics	1 884	0	1 884
Matériel	3 016	140	3 156
Sécurité	2 652	0	2 652
Poste et communications	4 732	308	5 040

Commissions professionnelles	2 496	0	2 496
Publicité et promotion	1 344	0	1 344
Total coûts administratifs	101 249	751	102 000

Tableau 15. Coûts marginaux de la ligne de produits d'épargne de BRA

<i>Coûts</i>	<i>Produits de crédit</i>	<i>Produits d'épargne</i>	<i>Total</i>
Charges de personnel	60 000	12 000	72 000
Transport	4 248	0	4 248
Maintenance	2 232	0	2 232
Amortissements	1 920	0	1 920
Loyer	5 028	0	5 028
Services publics	1 884	0	1 884
Matériel	1 423	1 733	3 156
Sécurité	2 652	0	2 652
Poste et communications	3 082	1 958	5 040
Commissions professionnelles	2 496	0	2 496
Publicité et promotion	1 344	0	1 344
Total coûts administratifs	86 308	15 692	102 000

CHAPITRE 3

Calcul des coûts par activités

Le calcul des coûts par activités est une méthode alternative – mais liée à la précédente – de calcul des coûts qui permet une analyse plus détaillée de la façon dont les coûts sont engagés et de leur origine. Plutôt que d'allouer directement les coûts aux produits, cette méthode commence par déterminer le coût des principaux processus et activités de l'IMF. Elle impute ensuite les coûts sur les produits en fonction de la façon dont chacun « consomme » ces activités.

Les deux premières étapes de cette méthode sont les mêmes que celles du modèle traditionnel d'allocation des coûts présenté dans le chapitre 1.

Etape 1. Planifier l'exercice de calcul des coûts

Etape 2. Identifier les produits sur lesquels portera l'exercice

Ce chapitre passe en revue les étapes suivantes du processus de calcul des coûts par activités, toujours illustrées par l'étude de cas de BRA. Noter que les choix faits par BRA ne constituent en aucun cas la seule option, encore moins une recommandation. L'étude de cas montre simplement une manière parmi d'autres d'aborder le calcul des coûts. Ce chapitre couvre les étapes suivantes :

Etape 3. Identifier les principaux processus et activités

Etape 4. Estimer le temps de travail du personnel pour chaque activité

Etape 5. Déterminer les coûts des activités

Etape 6. Attribuer des inducteurs de coût et déterminer les coûts unitaires des activités

Etape 7. Appliquer les coûts unitaires des activités aux produits

A la fin du chapitre, le document traite des implications de l'analyse par activités pour la compréhension des coûts marginaux de chaque produit.

Etape 3 : Identifier les principaux processus et activités

Chaque IMF a ses propres processus clés. Les processus les plus courants sont l'émission de crédits, le suivi des crédits existants, l'ouverture de comptes de dépôts, le suivi des dépôts et retraits sur les comptes d'épargne, etc. D'autres processus peuvent être liés à l'identification des clients, la mobilisation des clients, ou la formation de groupes. Outre ces processus opérationnels, l'IMF repose aussi sur des processus en lien avec les « activités d'appui », c'est-à-dire des activités qui ne peuvent pas être facilement reliées aux produits. Ces activités comprennent entre autres la gestion globale, la comptabilité, le secrétariat, l'assistance aux technologies de l'information, la gestion des ressources humaines et le marketing.

Pour chaque processus important, l'équipe de calcul des coûts doit identifier les principales activités réalisées par le personnel à la fois dans les agences et au siège. Pour

Cette méthode commence par déterminer le coût des principaux processus et activités de l'IMF. Elle impute ensuite les coûts sur les produits en fonction de la façon dont chacun « consomme » ces activités.

des opérations de microfinance, ces activités incluront par exemple l'approbation des demandes de crédit, l'enregistrement des dépôts dans le système comptable, et des fonctions générales de comptabilité et de création de rapports.

La première étape consiste à établir un « répertoire » des activités qui délimite toutes les activités importantes de chaque processus clé, dont une activité qualifiée de « générale » correspondant au temps consacré au processus qui ne peut pas être rattaché aux autres activités. Cette catégorie générale aide les responsables à identifier d'éventuelles capacités excédentaires ou inefficacités.

La première étape consiste à établir un « répertoire » des activités qui délimite toutes les activités importantes de chaque processus clé...

Par exemple, si un membre en particulier ou plusieurs membres du personnel consacrent une part significative de leur temps à une activité « générale », cette activité apparaîtra comme consommatrice d'une proportion relativement importante des coûts totaux des produits. Cette situation peut signaler aux responsables que le personnel consacre trop de temps à des activités dont la valeur ajoutée pour les opérations est trop faible. Elle peut aussi signifier que le répertoire des activités est passé à côté d'activités ou de processus importants. Dans ce cas, l'équipe de calcul des coûts doit revoir son travail.

La plupart des IMF n'ont ni identifié ni documenté leurs processus de base. Un projet de calcul des coûts par activités leur fournit une occasion idéale pour cerner à la fois leurs processus et leurs activités en détail. La cartographie des processus, un outil de gestion utilisé pour améliorer et simplifier les processus d'une entreprise, peut aussi être une résultante logique de l'exercice de calcul des coûts par activités. L'exercice de documentation en lui-même peut aider la direction à identifier des incohérences entre la réalité du travail du personnel et les procédures écrites de l'IMF. Il peut aussi permettre de déceler des procédures coûteuses et inutiles qui pourraient être simplifiées ou éliminées, et améliorer la connaissance qu'a la direction des activités ainsi que le processus décisionnel.

Par exemple, l'IMF Prizma en Bosnie a constaté que l'exercice de calcul des coûts par activités avait permis à la direction d'approfondir sa connaissance des procédures. Elle a pu ainsi améliorer et rationaliser certaines activités particulières plutôt que de changer des processus entiers, et établir des normes de performance pour ces activités.

Etude de cas 7

BRA développe son répertoire des activités

Mme Tam et l'équipe de calcul des coûts ont identifié les six processus clés de BRA :

1. Octroyer des crédits
2. Gérer les crédits existants
3. Ouvrir des comptes de dépôt
4. Gérer les comptes de dépôt
5. Réaliser les transactions en numéraire
6. Appuyer les activités

L'équipe de calcul des coûts des produits a ensuite créé un répertoire des activités pour BRA, sur la base de ces processus clés (voir tableau 16).

BRA ne compte que deux agences relativement petites et ses clients s'adressent au guichetier pour recevoir leur crédit, faire des remboursements et des opérations sur leurs comptes d'épargne.

Tableau 16. Répertoire des activités de BRA

<i>Processus clés</i>	<i>Activités</i>
Octroyer des crédits	Répondre aux questions des clients/Conseiller Collecter les demandes de crédit Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit Assurer l'administration générale des décaissements de crédits
Gérer les crédits existants	Assurer le suivi des clients en retard de remboursement Contrôler les remboursements et les retards Réaliser une analyse du portefeuille Assurer l'administration générale des crédits
Ouvrir des comptes de dépôt	Répondre aux questions des clients/Conseiller Émettre des livrets d'épargne Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts
Gérer les comptes de dépôt	Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement Fermer des comptes de dépôt Réaliser une analyse du portefeuille Assurer l'administration générale des dépôts
Réaliser les transactions en numéraire	Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts d'épargne) Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne) Assurer l'administration générale de la trésorerie
Appuyer les activités	Assurer le marketing et la promotion générale Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs Assurer la comptabilité générale et le reporting Recruter, former et payer le personnel Assurer la maintenance des technologies de l'information Assurer l'administration générale

BRA étudie la possibilité de mettre en place un système bancaire plus « mobile », permettant aux agents de crédit ou aux autres agents de la banque de se rendre sur le lieu de travail ou au domicile des clients pour faciliter les transactions en liquide. Ce système de banque mobile – commun à plusieurs autres programmes de microfinance – pourrait facilement être ajouté au répertoire des activités, soit en incluant un nouveau processus baptisé « Fournir des services bancaires mobiles », donnant lieu à un certain nombre d'activités, soit en intégrant des activités de banque mobile à l'intérieur des processus existants.

Pour le moment cependant, BRA a décidé de s'en tenir aux activités simples décrites dans son répertoire (tableau 16) pour les besoins du calcul des coûts par activités.

Encadré 4. Comment traiter les réunions de groupes ?

Il y a débat en microfinance sur la façon de traiter les réunions de groupe dans le cadre d'un exercice de calcul des coûts. Doivent-elles être considérées comme un processus clé ? Selon le type d'activités réalisées lors des réunions de groupes et le degré de décentralisation du processus décisionnel d'une IMF, ces réunions peuvent absorber les processus d'approbation, d'octroi et de recouvrement des crédits. Dans les cas où de nombreuses activités liées au crédit sont réalisées dans le cadre de réunions de groupe, il peut être difficile pour le personnel d'évaluer le temps consacré à chaque activité. Quoiqu'il en soit, si le temps de trajet pour se rendre et revenir de ces réunions est significatif, il doit être inclus dans le répertoire des activités. L'IMF peut aussi choisir de traiter les trajets comme un processus à part entière.

Etape 4 : Estimer le temps de travail du personnel pour chaque activité

Avant de poursuivre, l'équipe de calcul des coûts doit valider la première version du répertoire des activités auprès de plusieurs membres du personnel pour s'assurer de sa pertinence. L'équipe peut ainsi découvrir de nouveaux processus, ou de nouvelles activités à l'intérieur des processus, qui leur auraient échappé jusque là.

Une fois stabilisé le répertoire des activités, l'étape suivante consiste à étudier les dynamiques de coûts associées à chaque activité, en commençant par les estimations du temps de travail du personnel consacré à ces activités. Les trois méthodes courantes pour estimer la répartition du temps de travail des employés par activité sont : les fiches-temps, l'observation directe et les entretiens approfondis.

Les membres du personnel peuvent compléter des fiches-temps sur une période donnée ou simplement estimer le pourcentage de leur temps consacré à chaque activité. En pratique, les estimations en pourcentage sont généralement moins précises, il convient donc de vérifier les informations en croisant les estimations des différents employés d'un même niveau. Les mesures de temps, en heures ou en minutes, fonctionnent bien pour le personnel de terrain. Au siège, les estimations en pourcentage sont plus simples à réaliser car les activités sont souvent variées et non planifiées, si bien que le personnel est plus à même d'évaluer la part de son temps consacrée aux différentes activités.

Certaines organisations effectuent des études relativement complexes du temps de travail et des déplacements pour obtenir des estimations plus précises de l'utilisation du temps de travail. Par exemple, *MicroSave-Africa* utilise l'observation directe du temps consacré aux processus clés ainsi que des indicateurs complémentaires comme le « temps passé par les clients dans l'agence » ou le « temps passé par les clients au guichet ». Ces indicateurs permettent un calcul des coûts plus solide et plus détaillé. Les processus et discussions suscités par ces mesures se sont traduits par des gains d'efficacité considérables dans une agence pilote d'une institution partenaire de *MicroSave-Africa* : le temps de traitement administratif de l'un de ses processus clés a été réduit de 8 à 5 minutes. Cependant, la mesure détaillée est souvent moins importante que l'amélioration de l'efficacité et du service client.⁷

⁷ Cracknell et Sempangi, *Product Costing in Practice*.

L'*Outil de calcul du coût des produits* recommande le recours à des entretiens approfondis pour interroger le personnel sur le temps consacré à chaque activité au cours d'une semaine ou d'un mois courant. Dans une petite IMF, tous les membres du personnel doivent être interrogés. Dans les IMF plus grandes, il est suffisant d'interroger un échantillon représentatif de chaque type de profil. Sur le terrain, il est recommandé d'interroger au moins 30% des employés de front office des agences représentatives (agents de crédit et/ou caissiers ou guichetiers en fonction de la structure des opérations). Tous les responsables des agences représentatives doivent être interrogés ainsi qu'au moins une personne à chaque niveau de back office.

Le cadre temporel pour l'estimation de la répartition du temps de travail entre les différentes activités peut être d'un jour, d'une semaine, d'un mois ou d'une année. Il est possible d'utiliser un cadre plus précis pour certains jours ou semaines spécifiques, mais cela présente le risque de passer à côté des effets d'éventuelles variations saisonnières ou périodiques des transactions. Par exemple, le début ou la fin du mois peut être plus dense en transactions car c'est le moment du paiement des salaires. Les périodes de vacances ou de récoltes peuvent augmenter le temps consacré à certaines activités par rapport au reste de l'année.

Il est recommandé aux IMF de prendre pour analyse une semaine ou un mois « typique » pour estimer la répartition du temps de travail, particulièrement sur le terrain⁸. Il est possible d'utiliser des cadres temporels différents selon les niveaux de poste sur le terrain de façon à identifier la plupart des activités, sinon toutes. Par exemple, un cadre journalier peut être utilisé pour les caissiers et guichetiers, dont le travail varie très peu d'un jour à l'autre, tandis qu'un cadre hebdomadaire sera privilégié pour les agents de crédit. Au niveau du siège, la période peut être plus longue car les activités à ce niveau ne suivent habituellement pas de calendrier quotidien, hebdomadaire ou mensuel.

Combiné au cadre temporel choisi pour chaque type de poste, le répertoire des activités sert de base au questionnaire sur le temps de travail qui doit être soumis au personnel (voir tableau F).

Une fois le questionnaire sur le temps de travail établi, l'équipe doit effectuer un test pilote de ce questionnaire dans une agence qui n'a pas été choisie pour la collecte des données. Ce test a deux objectifs : identifier les modifications à apporter et s'exercer à l'utilisation de cet instrument. D'abord, ce test permet de d'évaluer la pertinence des processus et activités clés retenus, de déterminer si des processus, activités ou questions supplémentaires doivent être ajoutés et de suggérer d'éventuelles modifications quant à la période de temps analysée.

Pendant cette phase pilote, une IMF a découvert que son personnel de terrain consacrait 80% de son temps à un processus clé. Pour obtenir des informations plus précises, l'IMF a décidé de diviser ce processus en deux. Dans un autre cas, l'équipe de calcul des coûts s'est rendu compte que l'une des activités qu'elle considérait comme peu importante revenait très souvent dans les entretiens tests et a modifié son questionnaire pour en tenir compte.

⁸ Pour obtenir des informations plus détaillées sur l'estimation du temps de travail par activité, voir Kohl et Pagano, "Learn the ABC Basics," *Credit Union Management*, et The Kohl Advisory Group, *Improving Financial Performance with Activity-Based Costing and Product Profitability Management*.

Ensuite, le test pilote permet à l'équipe de calcul des coûts de s'exercer aux entretiens (la perspective des entretiens peut causer au départ une certaine fébrilité au sein des membres de l'équipe). L'équipe sera ainsi plus familière des difficultés liées au contrôle qualité des entretiens avec le personnel. Les plus courantes sont la précipitation, l'ennui de l'exercice répété et le manque de cohérence dans le format des données saisies dans les fiches-temps.

Une fois le test pilote effectué et les éventuelles corrections apportées au répertoire des activités et au questionnaire, l'étape suivante consiste à lancer les entretiens dans les agences sélectionnées. L'un des éléments essentiels à ce stade consiste à présenter au personnel l'objectif des entretiens et à lui expliquer en quoi cela va aider l'institution. Cette explication permet de mettre le personnel à l'aise avec la nature de l'exercice, faute de quoi il pourrait penser que les entretiens sont réalisés dans une optique de réduction des coûts (et donc des effectifs). Dans une IMF, l'équipe de calcul des coûts a expliqué l'objectif de l'exercice à l'ensemble du personnel d'une agence. Pendant la présentation, l'équipe a passé en revue au tableau les différentes questions contenues dans le questionnaire destiné à un type de profil.

Tableau F. Extrait de questionnaire sur le temps de travail

<i>Processus/Activité</i>	<i>Lun.</i>	<i>Mar.</i>	<i>Mer.</i>	<i>Jeu.</i>	<i>Ven.</i>	<i>Sam.</i>	<i>Total</i>
Octroi de crédits							
Répondre aux questions des clients/Conseiller							
Collecter les demandes de crédit							
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit							
Gérer les crédits existants							
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement							
Total							

Les membres de l'équipe de calcul des coûts doivent procéder aux entretiens en tête-à-tête de façon à optimiser le confort et la précision des personnes interrogées. Les entretiens doivent être conduits pendant une journée ou une période « creuse ». Souvent il y a un jour dans la semaine où le personnel est présent en plus grand nombre, soit pour effectuer des tâches administratives, soit pour des réunions. Lorsque les activités suivent un cycle journalier, il est recommandé de passer une journée complète dans chaque agence de façon à profiter des temps morts du personnel, car il peut n'y avoir aucune journée moins chargée que les autres dans la semaine.

Au siège, il est possible de suivre une autre approche. Les schémas et rythmes de travail des employés du siège sont plus variés, particulièrement pour les cadres dirigeants. Le personnel du siège connaît rarement de cycle journalier ni même mensuel dans son travail. Plutôt que de demander une description des tâches au jour le jour, l'enquêteur doit d'abord interroger les membres du personnel sur ce qu'ils font et quelle part de leur temps ils consacrent à différentes activités au cours de la période soumise à l'analyse. Les activités les plus couramment mentionnées sont les réunions,

Les entretiens dans les agences doivent être conduits pendant une journée ou une période « creuse ».

les tâches administratives, la comptabilité, la gestion des salaires, etc. Ces estimations sont ensuite rapprochées de la liste des activités clés du répertoire.

Pour obtenir la meilleure connaissance possible des dynamiques de coût, l'IMF doit compléter les entretiens par une série de questions soigneusement structurées qui mettent en évidence les aspects qualitatifs de l'efficacité et de l'efficience. Cette information permet au personnel de mieux comprendre comment et dans quel but les différentes activités sont entreprises et quelles sont les éventuelles pertes d'efficacité.

Voici quelques exemples de questions complémentaires :

- Dans quelles circonstances cette activité prend-elle plus de temps que la normale ?
- Cette activité doit-elle parfois être répétée à cause d'erreurs ? Pourquoi ? Quels aspects de cette activité la rendent sujette aux erreurs ?
- Existe-t-il des procédures et des principes clairs pour cette activité ? Les procédures sont-elles faciles à suivre ? Pourquoi ?
- Cette activité est-elle appropriée compte tenu du travail à fournir ? Des compétences supplémentaires permettraient-elles de mener à bien cette activité plus efficacement ?
- Cette activité est-elle réalisée par plusieurs personnes en même temps ? Ou à des moments différents ?
- Comment cette activité pourrait-elle être améliorée de façon à produire le même résultat de manière plus efficiente ?
- Cette activité devrait-elle être intégralement ou en partie automatisée ou soustraite ?
- Travaillez-vous à votre domicile ?

Suite à une première série d'entretiens, certaines IMF ont choisi de passer à des fiches-temps destinées à être complétées de manière indépendante par les employés eux-mêmes. Dans ce cas, les fiches peuvent être complétées au cours d'un mois ou d'une période plus longue, sur la base du temps réel consacré aux activités, par opposition aux estimations de temps. Les fiches sont souvent complétées par des entretiens choisis de façon à collecter des informations plus détaillées.

Il n'est pas nécessaire de procéder à l'analyse détaillée de la répartition du temps de travail à chaque nouvel exercice de calcul des coûts par activités, en particulier lorsque l'institution procède à cet exercice à un rythme trimestriel. L'équipe de calcul des coûts peut choisir de conserver la même analyse du temps de travail tout en modifiant d'autres données. Il est cependant recommandé que les informations sur la répartition du temps de travail soient mises à jour une fois par an, de façon à identifier les évolutions des modes de travail du personnel et de la direction.

Etude de cas 8

BRA procède à l'estimation du temps de travail consacré à chaque activité

Des entretiens ont été conduits auprès de l'ensemble des 24 employés de BRA pour déterminer le pourcentage de temps consacré par chaque type d'employé à chaque activité au cours d'un mois classique. Au début, le personnel a trouvé difficile d'estimer la répartition du temps, particulièrement ceux qui travaillent sur un grand nombre de processus différents. Prenons le cas d'un responsable d'agence. Il s'est avéré que les deux responsables d'agences prenaient part quasiment à toutes les acti-

vités. L'équipe de calcul des coûts les a aidés à reconstituer une semaine typique en réfléchissant, jour après jour, au nombre d'heures consacrées à chaque activité. Les chiffres hebdomadaires ont ensuite été extrapolés pour obtenir des estimations mensuelles. Le tableau 17 fournit la répartition détaillée du temps de travail d'un responsable d'agence de BRA.

Ces estimations ont ensuite été intégrées dans un schéma de répartition du temps par activités pour chaque processus, faisant apparaître chaque type d'employé. Le tableau 18 montre le temps consacré aux différentes activités du processus « Octroyer des crédits ».

Le tableau 19 en fait autant pour les six processus clés identifiés.

Au cours des entretiens avec le personnel, il est apparu un certain nombre de problèmes et de questions influant sur les temps moyens indiqués dans le tableau 19 :

- L'imprimante servant aux livrets tombe en panne deux à trois fois par semaine.
- L'installation téléphonique n'est pas toujours fonctionnelle.
- Les postes de guichetier et caissier connaissent une forte rotation.

Tableau 17. Répartition du temps des responsables d'agences de BRA

<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Responsable d'agence</i>	
	<i>Nb d'heures</i>	<i>% temps total</i>
Octroyer des crédits	18	45
Répondre aux questions des clients/Conseiller	-	
Collecter les demandes de crédit	-	
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	12	30
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	6	15
Gérer les crédits existants	6	15
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	-	
Contrôler les remboursements et les retards	2	5
Réaliser une analyse du portefeuille	2	5
Assurer l'administration générale des crédits	2	5
Ouvrir des comptes de dépôt	2	5
Répondre aux questions des clients/Conseiller	-	
Émettre des livrets d'épargne	-	
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	2	5
Gérer les comptes de dépôt	4	10
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	-	
Fermer des comptes de dépôt	-	
Réaliser une analyse du portefeuille	2	5
Assurer l'administration générale des dépôts	2	5
Appuyer les activités	10	25
Assurer le marketing et la promotion générale	2	5
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	-	
Assurer la comptabilité générale et le reporting	2	5
Recruter, former et payer le personnel	4	10
Assurer la maintenance des technologies de l'information	-	
Assurer l'administration générale	2	5
Total	40	100

- L'argent liquide est-il manipulé par un trop grand nombre de personnes ? Quels sont les rôles et activités d'un guichetier par rapport à un caissier ?
- Existe-t-il un goulet d'étranglement dans le traitement des demandes de crédit au niveau des responsables d'agences ? Le responsable consacre 30% de son temps aux décisions d'octroi de crédit. Dans la pratique, chaque dossier doit recevoir la signature du responsable. Cela ralentit les agents de crédit qui sont constamment en attente des approbations.

Tableau 18. Activités du processus « Octroyer des crédits » chez BRA : estimation du temps de travail total (en %)

Personnel	Répondre aux questions des clients/Conseil	Collecter les demandes de crédit	Instruire et approuver les demandes de crédit	Assurer l'administration générale des décaissements	Octroyer des crédits, total
Personnel des agences	25	10	30	15	45
Responsable d'agence					
Agent de crédit					
Guichetier senior					
Guichetier					
Caissier					
Assistant comptable	5	5			
Personnel du siège			10	10	20
Directrice					
Directeur financier					
Comptable					
Assistant comptable					
Personnel administratif				15	15

Tableau 19. Proportion du temps de travail du personnel de BRA consacré à chaque processus (en %)

Personnel	Processus					
	Octroyer des crédits	Gérer les crédits existants	Ouvrir des comptes de dépôt	Gérer les comptes de dépôt	Réaliser les transactions en numéraire	Appuyer les activités
Personnel des agences	45	15	5	10		25
Resp. d'agence						
Agent de crédit						
Guichetier senior						
Guichetier						
Caissier						
Assistant comptable	35	10	60	10	25	5
Personnel du siège	20	5				75
Directrice						
Directeur financier						
Comptable						
Assistant comptable						
Personnel admin.	15	20	10	20	20	40
		25		25		25
					20	80

Encadré 5. Décomposer les activités en tâches : outils pour approfondir l'analyse

Noter que de nombreuses activités peuvent être décomposées en une série de tâches. Pour réaliser une analyse plus détaillée que les simples estimations de pourcentages présentées dans cet outil, les IMF peuvent mener des études sur la répartition du temps de travail qui vont au-delà des activités et s'intéressent aux tâches spécifiques. Dans ce cas, le personnel peut observer et noter le temps exact qu'il consacre à chaque tâche ou bien estimer le temps nécessaire en moyenne à chaque tâche puis additionner les temps pour parvenir à une estimation au niveau de l'activité. Par exemple, supposons que le processus « Ouvrir des comptes de dépôt » comprend l'activité « Emettre un livret, collecter et enregistrer le nouveau dépôt ». Cette activité pourrait se décomposer ainsi :

<i>Tâches</i>	<i>Employé responsable</i>
Rassembler les documents à fournir par le client (formulaire d'inscription, spécimen de signature, etc.)	Guichetier senior/chargé des nouveaux comptes
Encoder les informations du client et imprimer le livret	Guichetier senior/chargé des nouveaux comptes
Transférer le formulaire, spécimen de signature, le livret, etc. au guichetier senior	Guichetier senior/chargé des nouveaux comptes
Vérifier que la documentation est complète et signer	Responsable d'agence
Retourner les documents approuvés au guichetier	Responsable d'agence
Aider le client à compléter un bordereau de dépôt	Guichetier senior/chargé des nouveaux comptes
Transférer la documentation, le bordereau et l'argent au guichetier	Guichetier senior/chargé des nouveaux comptes
Encoder le premier dépôt du client et imprimer le détail de la transaction sur le livret	Guichetier
Remettre le livret au client et le spécimen de signature au chargé des nouveaux comptes pour classement	Guichetier
Classer les documents (formulaire d'inscription, spécimen de signature, etc.)	Guichetier senior/chargé des nouveaux comptes

Ce niveau de détail n'est pas obligatoire pour réaliser une analyse des coûts par activités, mais elle peut être très utile à une IMF qui souhaite approfondir sa connaissance des coûts opérationnels. Un niveau de détail supérieur est également utile pour les très grandes IMF car l'élimination ou la modification d'une tâche donnée peut permettre une économie significative.

Source (tableau) : D'après Joanna Ledgerwood, supports de formation non publiés

Etape 5 : Imputer les coûts aux activités

L'étape suivante de l'exercice de calcul des coûts consiste à déterminer le coût mensuel ou annuel de chaque activité. Pour commencer, les salaires et avantages du personnel sont répartis entre les activités, sur la base des estimations du temps de travail déjà réalisées. L'équipe aura besoin de connaître le montant réel des charges salariales par type de poste. Malheureusement, cette information n'est pas toujours disponible sous une forme exploitable. En outre, en dépit des pratiques comptables recommandées, certaines IMF n'enregistrent pas régulièrement certains coûts, comme les primes, assurances, bonus, etc. Il est nécessaire de réfléchir à la meilleure façon

L'étape suivante de l'exercice de calcul des coûts consiste à déterminer le coût mensuel ou annuel de chaque activité.

d'allouer ces coûts. Par exemple, dans le cas d'un processus de calcul des coûts trimestriel, il peut être nécessaire de procéder à une estimation trimestrielle d'une prime annuelle.

Ensuite l'équipe de calcul des coûts procède à l'imputation des charges non salariales (hors charges financières) aux activités pour obtenir le total des charges non financières par activité.

Certaines charges hors personnel, comme les fournitures ou les communications, peuvent être allouées aux activités en fonction de l'utilisation directe, soit sur la base des enregistrements existants, soit par le biais de bases d'imputation similaires à celles présentées dans le chapitre 2. Cependant, déterminer des bases d'imputation spécifiques pour chaque activité peut être assez lourd, en particulier si le répertoire des activités est conséquent. L'une des approches possibles est d'utiliser une technique d'imputation hybride, par laquelle les charges de personnel sont imputées sur les produits sur la base du temps consacré aux activités et les charges hors personnel sont allouées directement aux produits à l'aide de la méthode traditionnelle d'imputation des coûts. Cependant, cette approche fait perdre beaucoup des avantages de la méthode de calcul des coûts par activités car elle fait disparaître le lien entre les activités et les coûts.

Une autre approche plus simple – celle recommandée par cet outil – consiste à distribuer les charges hors personnel sur les activités dans la même proportion que le temps de travail du personnel. Cette approche préserve les avantages d'un exercice de calcul des coûts par activités (calcul des coûts et analyse de l'efficacité). Elle permet également de refléter le niveau global d'effort du personnel qui « consomme » les charges non salariales au cours de l'activité. Par exemple, il semble raisonnable que le temps consacré par l'ensemble du personnel d'une agence à une activité donnée, disons « Répondre aux questions des clients/conseiller », constitue la base pour l'imputation des coûts hors personnel à cette activité.

Les IMF qui établissent des rapports distincts pour les coûts du siège et ceux des agences peuvent distribuer les coûts dans la même proportion que le temps de travail du personnel du siège et du personnel des agences respectivement. Dans le cas contraire, la répartition du temps de travail global du personnel peut être utilisée pour l'imputation des coûts hors personnel.

Etude de cas 9

BRA détermine ses coûts par activité

Une fois que l'équipe de calcul des coûts a collecté les estimations de temps du personnel relatives aux différentes activités mentionnées dans le répertoire des activités, elle multiplie le pourcentage de temps consacré à chaque activité par le coût salarial mensuel total de chaque employé. Le tableau 20 indique le coût salarial total par type d'employé (tel qu'enregistré dans le grand livre).

Les coûts salariaux sont ensuite appliqués aux activités en fonction du pourcentage de temps consacré à chacune. Par exemple, le tableau 21 indique à la fois les types d'employés impliqués dans l'activité « Instruire et approuver les demandes de crédit » et le coût total de cette activité.

Tableau 20. Décomposition des coûts salariaux de BRA

<i>Coût mensuel</i>	<i>Nb d'employés</i>	<i>Coût total</i>
---------------------	----------------------	-------------------

Personnel des agences			
Responsable d'agence	500	2	1000
Agent de crédit	200	6	1200
Guichetier senior	200	2	400
Guichetier	150	4	600
Caissier	100	2	200
Assistant comptable	100	2	200
Total agences		18	3600
Personnel du siège			
Directrice	900	1	900
Directeur financier	600	1	600
Comptable	400	1	400
Assistant comptable	200	1	200
Personnel administratif	150	2	300
Total siège		6	2400
Total général		24	6000

Tableau 21. Décomposition des coûts salariaux de BRA par activité : activité « Instruire et approuver les demandes de crédit »

	<i>% de temps</i>	<i>Coût mensuel total</i>	<i>Coût activité</i>
Responsable d'agence	30	1000	300
Agent de crédit	15	1200	180
Directrice	10	900	90
Total			570

Le tableau 22 montre le résultat de l'application de ce calcul à toutes les activités de BRA.

Tableau 22. Coûts du siège et des agences de BRA par activité

<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Coûts salariaux mensuels</i>			<i>Total annuel</i>
	<i>Agences</i>	<i>Siège</i>	<i>Total</i>	
Octroyer des crédits	1 250	240	1 490	17 880
Répondre aux questions des clients/Conseiller	300	-	300	3 600
Collecter les demandes de crédit	120	-	120	1 440
Instruire et approuver les demandes de crédit	480	90	570	6 840
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	350	150	500	6 000
Gérer les crédits existants	650	295	945	11 340
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	300	-	300	3 600
Contrôler les remboursements et les retards	170	30	200	2 400

Réaliser une analyse du portefeuille	50	205	255	3 060
Assurer l'administration générale des crédits	130	60	190	2 280
Ouvrir des comptes de dépôt	450	40	490	5 880
Répondre aux questions des clients/Conseiller	200	-	200	2 400
Emettre des livrets d'épargne	40	-	40	480
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	210	40	250	3 000
Gérer les comptes de dépôt	310	210	520	6 240
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	60	-	60	720
Fermer des comptes de dépôt	20	20	40	480
Réaliser une analyse du portefeuille	50	80	130	1 560
Assurer l'administration générale des dépôts	180	110	290	3 480
Réaliser les transactions en numéraire	530	260	790	9 480
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts)	240	-	240	2 880
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	170	100	270	3 240
Assurer l'administration générale de la trésorerie	120	160	280	3 360
Appuyer les activités	410	1 355	1 765	21 180
Assurer le marketing et la promotion générale	110	225	335	4 020
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	-	135	135	1 620
Assurer la compta. générale et le reporting	100	385	485	5 820
Recruter, former et payer le personnel	100	225	325	3 900
Assurer la maintenance des technologies de l'information	-	90	90	1 080
Assurer l'administration générale	100	295	395	4 740
Total	3 600	2 400	6 000	72 000

Une fois déterminé le niveau de coût salarial affecté à chaque activité, BRA a décidé d'imputer les coûts non salariaux dans la même proportion que le temps de travail. Pour commencer, le temps hebdomadaire moyen par activité pour chaque type d'employé a été multiplié par le nombre d'employés, de façon à obtenir le nombre d'heures total par activité par semaine. La proportion d'heures consacrée à chaque activité par rapport au total hebdomadaire d'heures travaillées a ensuite servi de base pour l'imputation des coûts non salariaux sur les activités. L'équipe de calcul des coûts a effectué cette imputation séparément pour les agences et pour le siège car BRA a collecté des données sur les coûts administratifs aux deux niveaux. Les coûts non salariaux annuels se montent respectivement à 10 800 et 19 200 pour les agences et pour le siège, soit un total annuel de 30 000. Le tableau 23 fournit la décomposition des coûts non salariaux et le nombre d'heures travaillées par activité.

Tableau 23. Allouer les coûts non salariaux mensuels aux activités

<i>Coûts non salariaux annuels</i>	<i>Agences</i>	<i>Siège</i>	<i>Total</i>
	<i>10 800</i>	<i>19 200</i>	<i>30 000</i>
<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Nombre d'heures par semaine</i>		

Octroyer des crédits	212	14	226
Répondre aux questions des clients/Conseiller	60	-	60
Collecter les demandes de crédit	24	-	24
Instruire et approuver les demandes de crédit	60	4	64
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	68	10	78
Gérer les crédits existants	120	28	148
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	60	-	60
Contrôler les remboursements et les retards	28	2	30
Réaliser une analyse du portefeuille	4	18	22
Assurer l'administration générale des crédits	28	8	36
Ouvrir des comptes de dépôt	96	4	100
Répondre aux questions des clients/Conseiller	48	-	48
Emettre des livrets d'épargne	12	-	12
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	36	4	40
Gérer les comptes de dépôt	68	22	90
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	16	-	16
Fermer des comptes de dépôt	8	2	10
Réaliser une analyse du portefeuille	4	6	10
Assurer l'administration générale des dépôts	40	14	54
Réaliser les transactions en numéraire	156	32	188
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts)	68	-	68
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	60	8	68
Assurer l'administration générale de la trésorerie	28	24	52
Appuyer les activités	68	140	208
Assurer le marketing et la promotion générale	16	10	26
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	-	6	6
Assurer la compta. générale et le reporting	24	48	72
Recruter, former et payer le personnel	8	26	34
Assurer la maintenance des technologies de l'information	-	4	4
Assurer l'administration générale	20	46	66
Total	720	240	960

Les coûts non salariaux annuels du tableau 23 ont été répartis au prorata des heures consacrées à chaque activité. Par exemple, les coûts non salariaux annuels des agences (10 800) ont été en partie alloués à l'activité « Contrôler les remboursements et les retards » du processus « Gérer les crédits existants » par le biais du calcul suivant (noter que le temps a été mesuré en nombre moyen d'heures par semaine) :

1. Nombre total d'heures consacrées à « Contrôler les remboursements et les retards » dans les agences	28
2. Nombre total d'heures travaillées dans les agences	720
3. Pourcentage de temps consacré à cette activité [(1)/(2)]	3,9%
4. Total des coûts non salariaux des agences	10 800
5. Coûts non salariaux des agences alloués à l'activité [(3) x (4)]	420

Pour obtenir le résultat global au niveau du processus, on utilise un calcul similaire. Pour calculer le total des coûts non salariaux (agences plus siège pour le processus « Octroyer des crédits »), on applique la procédure suivante :

Nombre total d'heures consacrées à « Octroyer des crédits » dans les agences	212
Nombre total d'heures consacrées à « Octroyer des crédits » au siège	14
Nombre total d'heures travaillées dans les agences	720
Nombre total d'heures travaillées au siège	240
Total des coûts non salariaux des agences	10 800
Total des coûts non salariaux du siège	19 200
Total coûts alloués à « Octroyer des crédits » : [(1)/(3) x 5] + [(2)/(4) x 6] = 4 300	

Suivant la même méthode pour tous les processus/activités, tous les coûts salariaux, non salariaux et administratifs totaux ont été imputés au niveau des processus et annualisés, comme le montre le tableau 24 (une liste complète des coûts de BRA décomposés par activité se trouve à l'annexe 2).

Lorsque Mme Tam a étudié le tableau 24, elle a noté que les chiffres totaux correspondaient exactement à ceux du compte de résultat de BRA (voir tableau 1), mais organisés d'une façon qui rendait plus facile la compréhension de la source des coûts.

Tableau 24. Coûts de BRA par processus clé

<i>Processus clés</i>	<i>Agences</i>			<i>Siège</i>			<i>Total</i>		
	<i>Sala- riaux</i>	<i>Non sala- riaux</i>	<i>Total</i>	<i>Sala- riaux</i>	<i>Non sala- riaux</i>	<i>Total</i>	<i>Sala- riaux</i>	<i>Non sala- riaux</i>	<i>Total</i>
Octroyer des crédits	15 000	3 180	18 180	2 880	1 120	4 000	17 880	4 300	22 180
Gérer les crédits existants	7 800	1 800	9 600	3 540	2 240	5 780	11 340	4 040	15 380
Ouvrir des comptes de dépôt	5 400	1 440	6 840	480	320	800	5 880	1 760	7 640
Gérer les comptes de dépôts	3 720	1 020	4 740	2 520	1 760	4 280	6 240	2 780	9 020
Réaliser les transactions en numéraire	6 360	2 340	8 700	3 120	2 560	5 680	9 480	4 900	14 380
Appuyer les activités	4 920	1 020	5 940	16 260	11 200	27 460	21 180	12 220	33 400
Total	43 200	10 800	54 000	28 800	19 200	48 000	72 000	30 000	102 000

Cette organisation des données sur les coûts est très différente des comptes traditionnels du grand livre qu'elle a l'habitude de voir.

Qu'est-ce que Mme Tam a appris sur la structure de coûts de l'organisation ? Environ un tiers des coûts non financiers totaux de BRA sont consacrés aux activités d'appui, autrement dit aux activités qui ne contribuent pas directement à la prestation des produits. Dix-huit pour cent des activités d'appui se situent en outre au niveau des agences ; tous les coûts administratifs ne sont donc pas des coûts du siège.

Un examen approfondi des cinq processus productifs révèle que 25% des coûts totaux sont absorbés par l'activité d'administration générale au sein de chaque processus clé, ce qui peut indiquer un problème sérieux d'inefficacité ou d'excédent de capacités. Ce pourcentage élevé peut aussi s'expliquer par un répertoire des activités incomplet, une allocation imprécise du temps de travail ou un surcoût de cette activité s'expliquant par la méthode utilisée pour allouer les coûts non salariaux. A ce stade, l'exercice de calcul des coûts de BRA fournit à l'équipe une bonne occasion de vérifier qu'il n'y a pas eu d'erreur dans la méthodologie.

Etape 6 : Attribuer des inducteurs de coût et déterminer les coûts unitaires par activité

Cette étape a pour objectif d'identifier des inducteurs de coût qui permettent de calculer les coûts par unité ou par transaction pour chaque activité⁹. Les coûts unitaires sont ensuite transférés sur les produits, sur la base du degré de « consommation » de chaque activité par chaque produit.

Un inducteur de coût est un événement ou une action qui déclenche l'activité et constitue donc une base raisonnable pour le calcul des coûts unitaires. Le volume des inducteurs de coût doit correspondre à la période choisie pour l'exercice de calcul des coûts. Par exemple, un inducteur de coût pour l'activité « Collecter et enregistrer les entrées d'argent », à l'intérieur du processus « Réaliser les transactions en numéraire », pourrait être le nombre annuel de transactions en numéraire (remboursements et dépôts d'épargne) pour l'ensemble des quatre produits financiers. En divisant le coût total de l'activité par le nombre total de transactions en numéraire, on obtient un coût unitaire par transaction. Ce coût unitaire peut ensuite être distribué entre les différents produits, en fonction du nombre de transactions (entrées d'argent) réalisées (ou prévues, dans le cas de modèles des coûts futurs) dans l'année pour chaque produit.

A noter qu'il est parfois difficile d'assigner des inducteurs de coût à toutes les activités de chaque processus. L'idéal est d'utiliser le calcul des coûts par activités pour les activités qui sont le plus étroitement associées à la fonction centrale de l'IMF. Cela signifie qu'il peut être plus approprié d'utiliser la méthode traditionnelle d'allocation des coûts pour les activités d'appui qui servent à l'institution dans son ensemble (voir étape 7).

La plupart des IMF ont des inducteurs de coût facilement discernables mais qui ne se prêtent pas facilement au calcul par produit. Lorsque les inducteurs de coût fondés sur les transactions ne sont pas produits automatiquement par le SIG, l'équipe de calcul des coûts a deux options :

Un inducteur de coût est un événement ou une action qui déclenche l'activité et constitue donc une base raisonnable pour le calcul des coûts unitaires.

⁹ Il est généralement préférable que les inducteurs de coût soient définis assez tôt dans le processus de calcul des coûts, car leur collecte peut prendre un certain temps.

1. Procéder à un décompte manuel de l'inducteur de coût (par exemple les bordereaux de remboursement) sur une période plus courte, puis extrapoler le résultat – c'est un bon choix si l'équipe a les capacités humaines de réaliser un compte manuel et que celui-ci peut être fait sur une période représentative. La saisonnalité peut cependant affecter le calcul de manière significative.
2. Choisir la meilleure estimation pour l'inducteur de coût. Par exemple, pour les remboursements, une estimation possible peut être le nombre de crédits en cours par produit, multiplié par la fréquence de remboursement pour chaque produit (par exemple hebdomadaire, bihebdomadaire ou mensuel).

Autre exemple : comment déterminer le meilleur inducteur de coût pour une activité de gestion des retards de remboursement, comme « Assurer le suivi des clients en retard de remboursement » ? Un inducteur de coût simplifié pourrait être le nombre de clients en retard à la fin de la période. Un inducteur de coût plus sophistiqué serait le nombre de visites aux clients en défaut.

Le nombre de visites peut être déterminé par le biais d'une analyse minutieuse du processus de suivi des prêts en retard à chaque stade de défaut. Par exemple, lorsqu'un prêt entre dans la catégorie de retard « 1 à 30 jours », une ou deux visites peuvent être prévues. Pour la catégorie « 30 à 90 jours », la politique de l'IMF prévoit trois visites, et ainsi de suite. De cette manière, l'équipe de calcul des coûts peut créer un inducteur sur la base du nombre de visites, en utilisant à la fois le SIG et les procédures définies en matière de retard de remboursement.

La sélection des inducteurs de coût peut être délicate pour l'IMF car non seulement les activités, mais aussi les tâches à l'intérieur des activités, peuvent avoir de multiples inducteurs de coûts. L'équipe de calcul des coûts peut créer un modèle reflétant le mieux possible la réalité sans devenir trop complexe (par la définition d'un trop grand nombre d'activités ou d'inducteurs de coût). L'annexe 1 fournit des exemples d'inducteurs de coût utilisés par plusieurs IMF ayant testé l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance*.

Après avoir sélectionné les inducteurs de coût à utiliser, une IMF peut calculer le coût unitaire en divisant le coût total de l'activité par le volume d'inducteurs de coût pour la période étudiée. Le coût unitaire correspond au coût induit par l'activité à chaque fois qu'elle est réalisée. Par exemple, si l'inducteur de coût est le nombre de comptes de dépôt ouverts, un coût unitaire de 0,12 pour « Ouvrir un compte de dépôt » signifie que chaque ouverture de compte coûte à l'IMF 0,12. Si l'inducteur de coût pour l'activité « Assurer le suivi des clients en retard de remboursement » est le nombre moyen de clients en défaut au cours de la période, cela signifie que l'IMF dépense 1,50 par client en retard. Si l'inducteur de coût est le nombre de visites aux clients en retard, alors le coût unitaire est interprété différemment : il signifie que l'IMF dépense 1,50 à chaque visite à un client en défaut.

Etude de cas 10

BRA calcule ses coûts unitaires

BRA a identifié les inducteurs de coût pour chacune de ses activités dans le tableau 25. Elle a ensuite utilisé les registres et les estimations opérationnelles pour déterminer le volume de chaque inducteur de coût au cours d'un mois moyen. Par exemple,

le nombre de nouveaux comptes de dépôt est l'inducteur de coût pour les trois activités principales du processus « Ouvrir des comptes de dépôt ». Les registres de BRA montrent qu'au cours de la dernière année, ses clients ont ouvert 205 nouveaux comptes de dépôt en moyenne par mois. Puisque BRA avait déjà calculé le coût mensuel moyen de toutes les activités de ce processus à l'étape 5, l'équipe de calcul des coûts a simplement divisé le coût mensuel de chaque activité par le volume mensuel de l'inducteur de coût pour obtenir un coût unitaire d'activité.

Par exemple, le coût total de l'activité « Collecter et enregistrer les entrées d'argent » du processus « Réaliser les transactions en numéraire » est de 3 900/an, ou 325/mois. En divisant ce montant par le nombre mensuel moyen d'entrées de trésorerie consignées dans le journal (3 055), on peut déduire que le traitement des entrées de trésorerie coûte à BRA 0,11 (325/3055) par écriture comptable.

L'équipe de calcul des coûts a présenté les inducteurs de coût et les coûts unitaires aux cadres supérieurs (tableau 25). Mme Tam a immédiatement observé que quelques activités étaient associées à des coûts unitaires très élevés. Elle a fait une liste des sept activités les plus chères, ou celles coûtant plus de 1,00 par unité (voir le tableau 26). Le niveau élevé du coût unitaire par client en retard était prévisible, en revanche pourquoi la fermeture de comptes de dépôt coûte-t-elle 1,58 par compte ? Si BRA simplifiait la procédure « Fermer des comptes de dépôt », le coût unitaire serait-il réduit ? Si BRA pouvait « Instruire et approuver » davantage de demandes de crédit au cours du trimestre suivant, le coût unitaire serait-il réduit ?

Mme Tam a noté que deux activités d'« administration générale » se trouvaient parmi les activités les plus coûteuses (administration des décaissements de crédits et des nouveaux dépôts). Ces coûts peuvent-ils être le signe d'inefficacités opérationnelles ? Ces coûts unitaires sont-ils raisonnables ? Quel sont les coûts unitaires standard dans le secteur, par exemple pour l'activité « Instruire et approuver les demandes de crédit » ? Enfin, Mme Tam a réalisé qu'il serait intéressant de suivre l'évolution de ces coûts unitaires dans le temps pour faire apparaître les améliorations (de la productivité et des coûts).

Tableau 25. Calcul des coûts unitaires de BRA par activité

<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Inducteurs de coût</i>	<i>Coût acti- té/mois</i>	<i>Volume induc- teur/mois</i>	<i>Coût unitaire activité</i>
Octroyer des crédits				
Répondre aux questions des clients/Conseil	Nb de demandes de crédit	375	460	0,82
Collecter les demandes de crédit	Nb de demandes de crédit	150	460	0,33
Instruire et approuver les demandes de crédit	Nb de demandes de crédit	672	460	1,46
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	Nb de demandes approuvées	652	400	1,63
Gérer les crédits existants				
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	Nb de clients en retard	375	200	1,88
Contrôler les remboursements et les retards	Nb de clients en retard	248	200	1,24
Réaliser une analyse du portefeuille	Nb de crédits en cours	380	2 000	0,19
Assurer l'administration générale des crédits	Nb de crédits en cours	278	2 000	0,14
Ouvrir des comptes de dépôt				
Répondre aux questions des clients/Conseil	Nb nouveaux comptes de dépôt	260	205	1,27
Emettre des livrets d'épargne	Nb nouveaux comptes de dépôt	55	205	0,27
Assurer l'administration générale des nou-	Nb nouveaux comptes de dépôt			

veaux dépôts		322	205	1,57
Gérer les comptes de dépôt				
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	Nb de comptes en cours	80	4 250	0,02
Fermer des comptes de dépôt	Nb de fermetures de comptes	63	40	1,58
Réaliser une analyse du portefeuille	Nb de comptes en cours	175	4 250	0,04
Assurer l'administration générale des dépôts	Nb de comptes en cours	433	4 250	0,10
Réaliser les transactions en numéraire				
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts)	Nb d'entrées de trésorerie (journal)	325	3 055	0,11
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	Nb de sorties de trésorerie (journal)	398	1 120	0,36
Assurer l'administration générale de la trésorerie	Nb total de transactions de trésorerie (journal)	475	4 175	0,11

Tableau 26. Les 7 coûts unitaires les plus élevés de BRA

<i>Activité</i>	<i>Coût unitaire</i>
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	1,88
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	1,63
Fermer des comptes de dépôt	1,58
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	1,57
Instruire et approuver les demandes de crédit	1,46
Répondre aux questions des clients/Conseiller	1,27
Contrôler les remboursements et les retards	1,24

Etape 7 : Appliquer les coûts unitaires des activités aux produits

L'étape finale du processus de calcul des coûts par activités consiste à appliquer le coût unitaire de chaque activité aux produits de l'IMF. Pour mener à bien cette étape, l'équipe de calcul des coûts doit répartir le volume moyen ou la valeur moyenne de chaque inducteur de coût entre les différents produits. Par exemple, pour un inducteur qui serait le nombre d'entrées de trésorerie portées au journal, le volume de cet inducteur doit d'abord être réparti entre les produits. On obtient ensuite le coût par produit en multipliant le nombre d'entrées de trésorerie pour chaque produit sur la période concernée par le coût unitaire. La formule est détaillée ci-dessous (voir figure 2 pour une représentation visuelle) :

(volume inducteur de coût par produit) x (coût unitaire) = coût de l'activité par produit

En appliquant cette formule à toutes les activités nous pouvons allouer le total des coûts des activités à chaque produit. Noter que dans la figure 2, le coût total de l'activité et la somme des coûts d'activité par produit sont identiques (100).

Les activités d'appui ne se prêtent pas facilement à ce calcul du fait de la difficulté à lier les coûts unitaires aux produits de façon pertinente. Pour résoudre ce problème, les activités peuvent être allouées directement aux produits à l'aide de bases d'imputation similaires à celles présentées dans le chapitre 2.

Exemples de bases d'imputation qui peuvent être utilisées pour les activités d'appui :

- Volume du portefeuille
- Nombre de clients ou de comptes
- Proportion équivalente au pourcentage des coûts des processus hors appui consommé par chaque produit (dernière ligne du tableau 29). (Cette approche revient à absorber les activités d'appui dans les activités plus opérationnelles puis à opérer une distribution proportionnelle.)

Quelle que soit la méthode choisie pour l'allocation des activités d'appui, ces activités doivent faire l'objet d'un suivi distinct par produit de façon à bien comprendre le coût supporté par chaque produit dans un but de contrôle de l'efficacité.

Figure 2 : Rattacher les coûts unitaires des activités aux produits

Coût total de l'activité « Collecter et enregistrer les entrées de trésorerie » 100

Diviser par : Volume total d'inducteurs 25

Coût unitaire 4

Nombre d'entrées de trésorerie au journal

4 Crédit habitat

7 Microcrédit

12 Epargne sur livret

2 Dépôt à terme

25 Total inducteurs

Coût de l'activité « Collecter et enregistrer les entrées de trésorerie » réparti par produit

100 Total coût activité

Etude de cas 11

BRA dévoile la structure des coûts de chaque produit

L'équipe de calcul des coûts de BRA a réalisé que chaque produit « consommait » les activités en fonction du volume de l'inducteur de coût associé à ce produit particulier. Par exemple, prenons l'activité « Collecter et enregistrer les entrées de trésorerie » du processus « Réaliser les transactions en numéraire ». L'inducteur de coût est le nombre d'entrées de trésorerie faisant l'objet d'une écriture au journal. La valeur men-

suelle de cet inducteur de coût est 3 055 et le coût unitaire est de 0,11 (coût de l'activité 325 divisé par la valeur de l'inducteur de coût 3 055).

Comme l'indique le tableau 27, chaque produit « utilise » une partie du coût de l'activité de 325. Le montant « utilisé » par chaque produit est égal au volume de l'inducteur pour ce produit multiplié par le coût unitaire.

Pour calculer le coût du produit de microcrédit au sein du processus « Octroyer des crédits », l'équipe de calcul des coûts a d'abord déterminé la valeur de l'inducteur de coût pour chaque activité associée à ce produit (voir tableau 28).

Le total de 1 656 correspond à la part mensuelle du coût du processus « Octroyer des crédits » associée au produit de microcrédit. Pour calculer le coût total du produit de microcrédit, tous processus confondus, l'équipe a procédé à la même analyse pour les processus « Gérer les crédits existants » et « Réaliser les transactions en numéraire ». L'équipe a ensuite réalisé les mêmes calculs pour tous les produits de BRA. Les résultats de leurs calculs sont indiqués dans le tableau 29, qui présente le coût total de chaque produit par processus clé.

Qu'en est-il des activités d'appui ? L'équipe de calcul des coûts a décidé d'essayer deux approches. L'une des approches utilise une base d'imputation unique pour toutes les activités d'appui : le volume du portefeuille (ou volume du portefeuille). La seconde approche utilise les bases d'imputation indiquées dans le tableau 30.

Le tableau 31 montre les différentes proportions associées aux trois bases : volume du portefeuille, nombre de comptes et part égale au pourcentage de consommation des autres processus (i.e. pourcentage des coûts totaux hors coûts d'appui). Comme le tableau le montre bien, le choix des bases d'imputation fait une grande différence. Par exemple, le choix du volume de portefeuille se traduit par l'imputation d'une part significative au produit d'épargne sur livret, car il s'agit du plus gros produit de BRA (le plus « capable » de supporter le poids des coûts diraient certains).

Tableau 27. Appliquer les coûts aux produits de BRA : activité « Collecter et enregistrer les entrées de trésorerie »

<i>Produit</i>	<i>Nb d'entrées de trésorerie (journal)</i>	<i>Application du coût unitaire</i>	<i>Coût du produit</i>
Calcul du coût unitaire	Total : 3 055	Coût unitaire (325/3 055)=0,11	325,00
Microcrédit	1 800	x coût unitaire =	191,49
Crédit habitat	200	x coût unitaire =	21,28
Epargne sur livret	1 000	x coût unitaire =	106,38
Dépôts à terme	55	x coût unitaire =	5,85

Tableau 28. Imputer les coûts du processus « Octroyer des crédits » au produit de microcrédit de BRA

<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Inducteurs de coût</i>	<i>Coût unitaire</i>	<i>Inducteur de coût du produit</i>	<i>Coût mensuel du produit</i>
Octroyer des crédits				1 656
Répondre aux questions des clients/Conseil	Nb de demandes de crédit	0,82	408	333
Collecter les demandes de crédit	Nb de demandes de crédit	0,33	408	133
Instruire et approuver les demandes de crédit	Nb de demandes de crédit	1,46	408	596
Assurer l'administration générale des décais-	Nb de demandes approuvées			

sements de crédits	1,63	365	595
--------------------	------	-----	-----

Tableau 29. Coût mensuel des produits de BRA par processus clé

Processus clés	Crédit		Epargne			TOTAL	
	Micro-crédit	Crédit habitat	Total produits de crédit	Epargne sur livret	Dépôts à terme		Total produits d'épargne
Octroyer des crédits	1 656	192	1 848			1 848	
Gérer les crédits existants	748	533	1 282			1 282	
Ouvrir des comptes de dépôt				621	16	637	637
Gérer les comptes de dépôt				695	56	752	752
Réaliser les transactions en numéraire	568	60	628	549	21	570	1198
Coût mensuel hors coûts d'appui	2972	786	3758	1865	93	1959	5717
Pourcentage des coûts totaux (hors coûts d'appui)	52,0%	13,8%	65,8%	32,6%	1,6%	34,2%	100,0%

D'un autre côté, l'utilisation du pourcentage des coûts totaux hors appui (dernière ligne du tableau 29) se traduit par une proportion de coût plus élevée allouée au produit de microcrédit et une proportion très faible pour le produit de dépôt à terme. Cette approche associe les coûts d'appui à chaque produit en fonction de son niveau de « consommation » des activités opérationnelles.

Le tableau 32 montre comment l'équipe de calcul des coûts a appliqué les deux options au produit de microcrédit.

Le tableau 33 synthétise les résultats pour l'ensemble des produits à l'aide de la même méthode. Mme Tam et l'équipe de calcul des coûts ont décidé que l'option 2 était la plus précise pour l'allocation des coûts des activités d'appui, car cette option s'efforce de faire correspondre les bases d'imputation avec le type d'activité.

Une fois les coûts d'appui imputés, l'équipe a terminé le calcul des coûts administratifs de chaque produit. Elle crée deux tableaux récapitulatifs (tableaux 34 et 35) pour la prochaine réunion.

Mme Tam dispose désormais du coût de chaque produit décomposé par processus et par activité. Cette décomposition vient compléter les résultats de l'exercice traditionnel d'allocation des coûts illustré dans le chapitre 1, et révèle que les produits d'épargne coûtent beaucoup plus chers à gérer que ne le pensait Mme Tam. Par exemple, le produit d'épargne sur livret coûte à BRA presque 10% du total des coûts des produits avant prise en compte des 4% d'intérêts payés aux épargnants.

Tableau 30 : Bases d'imputation pour les activités d'appui de BRA

Activité	Base d'imputation	Explication du choix de la base
Assurer le marketing et la promotion générale	Equivalence	Activités bénéficiant à l'institution dans son ensemble et aux différents produits de manière équivalente

Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	Equivalence	Activités bénéficiant à l'institution dans son ensemble et aux différents produits de manière équivalente
Assurer la compta. générale et le reporting	Nombre de comptes	Le niveau de besoin vis-à-vis du système de comptabilité et de reporting varie selon le nombre de comptes
Recruter, former et payer le personnel	% des coûts totaux hors appui	La gestion des ressources humaines suit le schéma des coûts de personnel dans le modèle de coûts par activités.
Assurer la maintenance des technologies de l'information	Nombre de comptes	Le niveau de besoin vis-à-vis du SIG varie selon le nombre de comptes (ou transactions)
Assurer l'administration générale	% des coûts totaux hors appui	Les coûts institutionnels très généraux peuvent être « portés » sur des activités plus opérationnelles.

Tableau 31. Autres bases d'imputation pour les coûts des activités d'appui de BRA

	<i>Microcrédit</i>	<i>Habitat</i>	<i>Epargne sur livret</i>	<i>Dépôt à terme</i>	<i>Total</i>
Volume portefeuille	211 313	70 438	382 840	95 000	759 590
Ratio d'imputation	27,8%	9,3%	50,4%	12,5%	100,0%
Nombre de comptes	1 800	200	4 000	250	6 250
Ratio d'imputation	28,8%	3,2%	64,0%	4,0%	100,0%
Processus clés	2 972	786	1 865	93	5 717
Ratio d'imputation	52,0%	13,8%	32,6%	1,6%	100,0%

Tableau 32. Deux options d'imputation des coûts des activités d'appui de BRA au produit de microcrédit

	<i>Base d'imputation</i>	<i>% d'imputation</i>	<i>Total coût mensuel</i>	<i>Coût du produit de microcrédit</i>
<i>Option 1 : Activités d'appui imputées suivant le volume du portefeuille</i>				
	Volume portefeuille	27,8%	2 783	774
<i>Option 2 : Activités d'appui imputées suivant des bases d'imputation diversifiées</i>				
	Processus clés		2 783	1 065
Assurer le marketing et la promotion générale	Equivalence	25,0%	422	105
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	Equivalence	25,0%	175	44
Assurer la compta. générale et le reporting	Nombre de comptes	28,8%	835	240
Recruter, former et payer le personnel	% des coûts totaux hors appui	52,0%	508	264
Assurer la maintenance des technologies de l'information	Nombre de comptes	28,8%	117	34
Assurer l'administration générale	% des coûts totaux	52,0%	727	378

Tableau 33. Deux options d'imputation des coûts des activités d'appui de BRA à tous les produits

<i>Processus clés</i>	<i>Crédit</i>			<i>Epargne</i>			<i>TOTAL</i>
	<i>Micro-crédit</i>	<i>Crédit habitat</i>	<i>Total produits de crédit</i>	<i>Epargne sur livret</i>	<i>Dépôts à terme</i>	<i>Total produits d'épargne</i>	
<i>Option 1 : Activités d'appui imputées suivant le volume du portefeuille</i>							
Activités d'appui	774	258	1 032	1 403	348	1 751	2 783
Total coût mensuel	3 746	1 044	4 790	3 268	441	3 710	8 500
Total coût annuel	44 956	12 530	57 486	39 217	5 297	44 514	102 000
Solde moyen	211 313	70 438	281 750	382 840	95 000	477 840	n/a
Coût/Solde moyen	21,3%	17,8%	20,4%	10,2%	5,6%	9,3%	
<i>Option 2 : Activités d'appui imputées suivant différentes bases</i>							
Activités d'appui	1 065	349	1 415	1 161	207	1 369	2 783
Total coût mensuel	4 037	1 136	5 173	3 026	301	3 327	8 500
Total coût annuel	48 448	13 626	62 074	36 317	3 609	39 926	102 000
Solde moyen	211 313	70 438	281 750	382 840	95 000	477 840	n/a
Coût/Solde moyen	22,9%	19,3%	22,0%	9,5%	3,8%	8,4%	

D'une manière générale, les résultats de l'exercice de calcul des coûts soulèvent de nombreuses questions pour BRA. En ce qui concerne le crédit, existe-t-il une différence de coût significative entre les nouveaux crédits et les renouvellements de crédit ? En dehors de la perte des intérêts, combien les crédits en défaut coûtent-ils réellement en termes de charge administrative par rapport aux crédits à jour ?

En ce qui concerne l'épargne, étant donné la structure de coût globale, quelle est la taille de compte la plus intéressante pour BRA ? Comment BRA pourrait-elle comparer le coût de l'épargne à celui d'autres sources de fonds ? Comment déterminer si un produit donné peut être rentable à long terme pour l'institution ? Comment BRA peut-elle réduire ses coûts ? Etant donné les estimations de coût produites par l'exercice de calcul des coûts par activités, quels types de changements pourraient être apportés à la stratégie de tarification de BRA ?

Le besoin d'analyse supplémentaire se fait fortement sentir.

Tableau 34. Aperçu des résultats du calcul des coûts par activités : coûts des activités

<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Coût total annuel des activités</i>	<i>Coût total mensuel des activités</i>
Octroyer des crédits	22 180	1 848
Répondre aux questions des clients/Conseiller	4 500	375
Collecter les demandes de crédit	1 800	150
Instruire et approuver les demandes de crédit	8 060	672
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	7 820	652

Gérer les crédits existants	15 380	1 282
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	4 500	375
Contrôler les remboursements et les retards	2 980	248
Réaliser une analyse du portefeuille	4 560	380
Assurer l'administration générale des crédits	3 340	278
Ouvrir des comptes de dépôt	7 640	637
Répondre aux questions des clients/Conseiller	3 120	260
Emettre des livrets d'épargne	660	55
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	3 860	322
Gérer les comptes de dépôt	9 020	752
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	960	80
Fermer des comptes de dépôt	760	63
Réaliser une analyse du portefeuille	2 100	175
Assurer l'administration générale des dépôts	5 200	433
Réaliser les transactions en numéraire	14 380	1 198
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts)	3 900	325
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	4 780	398
Assurer l'administration générale de la trésorerie	5 700	475
Appuyer les activités : option 2	33 400	2 783
Assurer le marketing et la promotion générale	5 060	422
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	2 100	175
Assurer la compta. générale et le reporting	10 020	835
Recruter, former et payer le personnel	6 100	508
Assurer la maintenance des technologies de l'information	1 400	117
Assurer l'administration générale	8 720	727
Total	102 000	8 500

Suite tableau 34

<i>Inducteurs de coût</i>	<i>Volume total inducteur de coût</i>	<i>Coût unitaire</i>
Nombre de demandes de crédit	460	0,82
Nombre de demandes de crédit	460	0,33
Nombre de demandes de crédit (pondéré)	460	1,46
Nombre de demandes de crédit approuvées	400	1,63
Nombre de clients en retard	200	1,88
Nombre de clients en retard	200	1,24
Nombre de crédits en cours	2 000	0,19
Nombre de crédits en cours	2 000	0,14

Nombre de nouveaux comptes de dépôt	205	1,27
Nombre de nouveaux comptes de dépôt	205	0,27
Nombre de nouveaux comptes de dépôt	205	1,57
Nombre de comptes en cours	4 250	0,02
Nombre de fermetures de comptes	40	1,58
Nombre de comptes en cours	4 250	0,04
Nombre de comptes en cours	4 250	0,10
Nombre de transactions portées au journal	3 055	0,11
Nombre de transactions portées au journal	1 120	0,36
Nombre de transactions portées au journal	4 175	0,11
Equivalence		
Equivalence		
Nombre de comptes		
% des coûts totaux hors appui		
Nombre de comptes		
% des coûts totaux hors appui		

Tableau 35. Aperçu des résultats du calcul des coûts par activités : coûts des produits

<i>Processus clés/ Activités</i>	<i>Microcrédit</i>			<i>Crédit habitat</i>		
	<i>Volume induc- teur coût</i>	<i>Coût mensuel alloué</i>	<i>Coût/sol de moyen</i>	<i>Volume induc- teur coût</i>	<i>Coût mensuel alloué</i>	<i>Coût/sol de moyen</i>
Octroyer des crédits		1,656	9,4%		192	3,3%
Répondre aux questions des clients/Conseil	408	333	1,9%	52	42	0,7%
Collecter les demandes de crédit	408	133	0,8%	52	17	0,3%
Instruire et approuver les demandes de crédit	408	596	3,4%	52	76	1,3%
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	365	595	3,4%	35	57	1,0%
Gérer les crédits existants		748	4,2%		533	9,1%
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	50	94	0,5%	150	281	4,8%
Contrôler les remboursements et les retards	50	62	0,4%	150	186	3,2%
Réaliser une analyse du portefeuille	1800	342	1,9%	200	38	0,6%
Assurer l'administration générale des crédits	1800	251	1,4%	200	28	0,5%

Ouvrir des comptes de dépôt						
Répondre aux questions des clients/Conseiller						
Emettre des livrets d'épargne						
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts						
Gérer les comptes de dépôt						
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement						
Fermer des comptes de dépôt						
Réaliser une analyse du portefeuille						
Assurer l'administration générale des dépôts						
Réaliser les transactions en numéraire		568	3,2%		60	1,0%
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements ou dépôts)	1800	191	1,1%	200	21	0,4%
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	365	130	0,7%	35	12	0,2%
Assurer l'administration générale de la trésorerie	2165	246	1,4%	235	27	0,5%
Appuyer les activités : option 2		1,065	6,0%		349	6,0%
Assurer le marketing et la promotion générale	25,0%	105	0,6%	25,0%	105	1,8%
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	25,0%	44	0,2%	25,0%	44	0,7%
Assurer la compta. générale et le reporting	28,8%	240	1,4%	3,2%	27	0,5%
Recruter, former et payer le personnel	52,0%	264	1,5%	13,8%	70	1,2%
Assurer la maintenance des technologies de l'information	28,8%	34	0,2%	3,2%	4	0,1%
Assurer l'administration générale	52,0%	378	2,1%	13,8%	100	1,7%
Total		4 037	22,9%		1 136	19,3%

Suite tableau 35

	<i>Epargne sur livret</i>			<i>Dépôt à terme</i>		
	<i>Volume induc- teur coût</i>	<i>Coût mensuel alloué</i>	<i>Coût/sol de moyen</i>	<i>Volume induc- teur coût</i>	<i>Coût mensuel alloué</i>	<i>Coût/sol de moyen</i>
Octroyer des crédits						
Répondre aux questions des clients/Conseil						
Collecter les demandes de crédit						
Instruire et approuver les demandes de crédit						
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits						
Gérer les crédits existants						
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement						

Contrôler les remboursements et les retards						
Réaliser une analyse du portefeuille						
Assurer l'administration générale des crédits						
Ouvrir des comptes de dépôt		621	1,9%		16	0,20%
Répondre aux questions des clients/Conseiller	200	254	0,8%	5	6	0,08%
Émettre des livrets d'épargne	200	54	0,2%	5	1	0,02%
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	200	314	1,0%	5	8	0,10%
Gérer les comptes de dépôt		695	2,2%		56	0,71%
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	4000	75	0,2%	250	5	0,06%
Fermer des comptes de dépôt	30	48	0,1%	10	16	0,20%
Réaliser une analyse du portefeuille	4000	165	0,5%	250	10	0,13%
Assurer l'administration générale des dépôts	4000	408	1,3%	250	25	0,32%
Réaliser les transactions en numéraire		549	1,7%		21	0,27%
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements ou dépôts)	1000	106	0,3%	55	6	0,07%
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	700	249	0,8%	20	7	0,09%
Assurer l'administration générale de la trésorerie	1700	193	0,6%	75	9	0,11%
Appuyer les activités : option 2		1 161	3,6%		207	2,62%
Assurer le marketing et la promotion générale	25,0%	105	0,3%	25,0%	105	1,33%
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	25,0%	44	0,1%	25,0%	44	0,55%
Assurer la compta. générale et le reporting	64,0%	534	1,7%	4,0%	33	0,42%
Recruter, former et payer le personnel	32,6%	166	0,5%	1,6%	8	0,10%
Assurer la maintenance des technologies de l'information	64,0%	75	0,2%	4,0%	5	0,06%
Assurer l'administration générale	32,6%	237	0,7%	1,6	12	0,15%
Total		3 026	9,5%		301	3,8%

Calcul du coût marginal par la méthode des coûts par activités

Comme on l'a vu dans le chapitre 2, presque tous les coûts d'une institution financière sont des coûts fixes. Le coût marginal de chaque produit est donc susceptible d'être très faible. Les coûts marginaux peuvent en revanche devenir significatifs dans les situations où le personnel est réduit suite à la suppression d'un produit ou d'une ligne de produits (ou lorsque de nouveaux employés sont embauchés lors de l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle ligne de produits).

La méthode des coûts par activités fournit aux dirigeants une meilleure connaissance des implications opérationnelles quotidiennes de l'ajout ou de la suppression d'un produit.

La méthode des coûts par activités permet d'approfondir la connaissance des coûts marginaux de l'IMF de trois manières. D'abord, cette méthode permet aux dirigeants de comprendre quelles activités spécifiques sont amenées à disparaître après l'élimination d'un produit donné. Deuxièmement, dans les cas où certains membres du personnel sont licenciés, l'impact sur la charge de travail des employés restants peut être analysé. Par exemple, si un employé licencié consacrait une partie de son temps à des activités pas uniquement liées au produit supprimé, d'autres membres du personnel devront prendre à leur charge cette partie.

Le troisième avantage de la méthode des coûts par activités est qu'elle permet d'analyser et de quantifier l'excédent de capacités des employés demeurant dans l'institution après l'élimination d'un produit. D'une manière générale, cette approche fournit aux dirigeants une meilleure connaissance des implications opérationnelles quotidiennes de l'ajout ou de la suppression d'un produit.

Etude de cas 12

BRA utilise la méthode des coûts par activités pour analyser le coût marginal de l'épargne et les capacités excédentaires

Mme Tam s'est souvenue que l'équipe de calcul des coûts a réalisé un exercice de calcul des coûts marginaux à la suite du projet d'imputation traditionnelle des coûts. Elle souhaite maintenant savoir comment exploiter les données du calcul des coûts par activités pour mieux comprendre le coût des capacités excédentaires de l'institution si BRA décidait de supprimer sa ligne de produits d'épargne. Elle sait que BRA pourrait se séparer de tous ses guichetiers, ce qui représenterait une économie de coût de personnel de 12 000, plus une économie de charges de matériel, de poste et de communications pour une économie totale de 15 692.

L'équipe de calcul des coûts a commencé une nouvelle analyse en examinant quelle proportion du temps de travail du personnel des agences était consacrée aux trois processus clés « consommés » par la ligne de produits d'épargne (voir tableau 36). Les guichetiers senior et guichetiers simples consacrent respectivement 70 et 45% de leur temps aux deux activités clés exclusivement liées aux produits d'épargne : « Ouvrir des comptes de dépôt » et « Gérer les comptes de dépôt existants ». Le responsable d'agence, le caissier et l'assistant comptable consacrent chacun 15% de leur temps à ces deux activités.

Le processus « Réaliser les transactions en numéraire » constitue un cas intéressant car il concerne les deux lignes de produit, crédits et épargne. Si les guichetiers sont supprimés, leur contribution au traitement des transactions en numéraire sera également supprimée, ce qui signifie que d'autres employés devront assurer leur part de l'activité. Bien que les deux guichetiers senior et les quatre guichetiers simples concentrent leur travail essentiellement sur les produits d'épargne, l'équipe s'est rendue compte qu'ils participaient aussi au traitement des remboursements de crédit, dans le cadre de l'activité « Collecter et enregistrer les entrées d'argent ».

Pour déterminer le nombre de transactions qui seraient supprimées si l'institution décidait de renoncer aux produits d'épargne, l'équipe s'est penchée sur les inducteurs de coût des trois activités du processus « Réaliser les transactions en numéraire » (voir tableau 37). La réduction du nombre de transactions sert de critère indicatif pour estimer la diminution de la charge de travail par activité. Par exemple, l'activité « Collecter et enregistrer les entrées d'argent » diminuerait globalement de 35% du

fait de l'élimination des transactions liées à l'épargne (dépôts). L'équipe a déterminé que la réduction du nombre de transactions permettrait aux caissiers d'assumer les responsabilités des guichetiers. Après discussion avec l'auditeur externe, l'équipe a établi que le changement ne compromettrait pas les contrôles internes existants.

Tableau 36. Proportion du temps de travail du personnel des agences de BRA consacrée aux activités liées à l'épargne

<i>Processus clés/activités</i>	<i>Respon- sable d'agence</i>	<i>Guiche- tier nior</i>	<i>Guiche- se- tier</i>	<i>Caissier</i>	<i>Aide compta- ble</i>
Ouvrir des comptes de dépôt	5%	60%	25%		5%
Répondre aux questions des clients/Conseil		20%	20%		
Emettre des livrets d'épargne			5%		5%
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	5%	40%			
Gérer les comptes de dépôt	10%	10%	20%	15%	10%
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement			10%		
Fermer des comptes de dépôt				10%	
Réaliser une analyse du portefeuille	5%				
Assurer l'administration générale des dépôts	5%	10%	10%	5%	10%
Réaliser les transactions en numéraire		25%	45%	30%	50%
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements ou dépôts)			35%		15%
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)		10%		30%	35%
Assurer l'administration générale de la trésorerie		15%	10%		

Tableau 37. Economie de charge de travail due à l'élimination de la ligne de produits d'épargne de BRA

<i>Réaliser les transactions en numéraire</i>	<i>Inducteurs de coût</i>	<i>Total</i>	<i>Cré- dits</i>	<i>Epar- gne</i>	<i>Econo- mie en% du total</i>
Collecter et enregistrer les entrées d'argent	Nombre d'entrées de trésorerie (journal)	3 055	2 000	1 055	35%
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent	Nombre de sorties de trésorerie (journal)	1 120	495	720	64%
Assurer l'administration générale de la trésorerie	Nombre de transactions (journal)	4 175	2 411	1 775	43%

Au niveau du siège, le tableau 38 montre que trois membres du personnel consacrent entre 20% et 25% de leur temps aux processus clés liés aux produits d'épargne : « Ouvrir des comptes de dépôt » et « Gérer les comptes de dépôt existants ». Après élimination de la ligne d'épargne, le temps consacré par le personnel du siège à ces activités, en plus de celui du personnel des agences, représentera un excédent de

capacités pour BRA, au moins à court terme. L'équipe de calcul des coûts a quantifié le coût de cet excédent dans le tableau 39.

L'excédent de capacités indiqué dans le tableau 39 n'inclut pas l'éventuel excédent lié à la réduction des activités d'appui qui résulterait de l'élimination des produits d'épargne. Par exemple, les activités « Assurer la comptabilité générale et le reporting » et « Assurer la maintenance des technologies de l'information » sont de nature à générer un excédent de capacités étant donné qu'elles sont liées au nombre de comptes ou de transactions. L'équipe attire donc l'attention de Mme Tam sur la nécessité de comparer le coût des capacités excédentaires de 5 520 avec les 15 692 d'économies liées à la ligne de produits d'épargne. A court terme, BRA ne bénéficierait que d'une économie de coût de 10 000 (économie du coût marginal moins coût des capacités excédentaires). L'équipe fait l'hypothèse que les capacités excédentaires seraient absorbées à terme par d'autres produits.

Tableau 38. Proportion du temps de travail du personnel du siège de BRA consacrée aux activités liées à l'épargne

<i>Processus clés/activités</i>	<i>Directeur financier</i>	<i>Comptable</i>	<i>Aide comptable</i>
Ouvrir des comptes de dépôt		10%	
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts		10%	
Gérer les comptes de dépôt	20%	10%	25%
Fermer des comptes de dépôt		5%	
Réaliser une analyse du portefeuille	10%	5%	
Assurer l'administration générale des dépôts	10%		25%

Tableau 39. Coût de l'excédent de capacités résultant de la suppression de la ligne de produits d'épargne de BRA

	<i>Temps sans activité (%)</i>	<i>Coût salarial annuel</i>	<i>Excédent de capacité en unités monétaires</i>
Responsable d'agence	15	12 000	1 800
Caissier	15	2 400	360
Aide comptable (agence)	15	2 400	360
Directeur financier	20	7 200	1 440
Comptable	20	4 800	960
Aide comptable (siège)	25	2 400	600
Total			5 520

Institutionnalisation du processus de calcul des coûts par activités

Lorsqu'une IMF a mené à bien un exercice de calcul des coûts par activités pour la première fois, les résultats sont parfois tellement éclairants que la direction peut souhaiter renouveler l'exercice périodiquement. Etant donné que le processus est souvent consommateur de temps, le renouvellement d'un tel exercice peut être difficilement justifiable en interne. Il est cependant possible de diminuer le coût d'exercices successifs de calcul des coûts de différentes manières :

- Modifier le système d'information de gestion (SIG) de façon à ce qu'il calcule automatiquement les inducteurs de coût et les coûts sur une base périodique.
- Adapter le tableur de calcul des coûts par activités aux besoins spécifiques de l'institution.
- Développer des fiches-temps par activités et demander au personnel de les compléter régulièrement. Cette pratique offre l'avantage de constituer une source d'information plus cohérente que les entretiens. (Prizma en Bosnie a automatisé la saisie des données sur le temps de travail par les employés à la fin de chaque jour/semaine.) Habituellement, la saisie des fiches-temps doit faire l'objet d'un accompagnement et d'une vérification.
- Renouveler le processus de saisie des temps ou d'entretiens avec le personnel de manière moins fréquente que l'exercice de calcul des coûts, en limitant l'actualisation aux inducteurs de coût et aux postes de dépenses pour les analyses intermédiaires. Par exemple, l'IMF MedNet procède à des entretiens avec le personnel deux fois par an mais réalise l'exercice de calcul des coûts chaque trimestre. Cela permet de laisser le temps aux changements de produire leur impact, car une institution voit rarement des changements importants dans la répartition du temps de travail d'un trimestre à l'autre.

Les avantages du renouvellement régulier de l'exercice de calcul des coûts par activités sont nombreux :

- La familiarisation progressive de l'ensemble du personnel avec l'exercice de calcul des coûts par activités rend chaque exercice plus clair et pertinent. Elle a pour effet de recentrer le personnel sur les activités et les processus : ce qu'ils font chaque jour et comment ils gèrent leur temps. Progressivement, le répertoire des activités s'affine et gagne en fiabilité et la terminologie est facilement comprise par le personnel.
- Mené régulièrement, l'exercice de calcul des coûts par activités aide la direction à comprendre et à contrôler les coûts d'exploitation. Les exercices mettent en évidence la saisonnalité et les capacités excédentaires et permettent d'affiner la répartition des effectifs et d'autres ressources.
- Le calcul des coûts par activités peut fournir des informations utiles pour les systèmes d'incitation du personnel, particulièrement pour le suivi d'objectifs spécifiques des agences.
- Les exercices répétés de calcul des coûts par activités aident l'institution à mesurer les impacts des changements opérés dans l'intervalle.

Mené régulièrement, l'exercice de calcul des coûts par activités aide la direction à comprendre et à contrôler les coûts d'exploitation.

CHAPITRE 4

Comparaison entre l'imputation traditionnelle des coûts et le calcul des coûts par activités

Les méthodes traditionnelles d'imputation des coûts, qui opèrent une répartition en fonction du plan comptable de l'IMF, fournissent des informations utiles sur les coûts des produits. Elles permettent aux dirigeants de visualiser les principales composantes de coût par catégories comptables (charges de personnel, charges locatives, etc.). Combinés à l'information au niveau d'un département ou d'une agence, les résultats d'un exercice traditionnel d'imputation des coûts peuvent aider les dirigeants à déterminer les sources de coûts pour chaque produit.

Cependant, les catégories de coûts comptables ne sont pas nécessairement utiles pour la prise de décision car elles n'indiquent pas directement pourquoi et comment sont engagés les coûts. Si les coûts de personnel ou les frais de location d'agence sont plus élevés, par exemple, pour un produit de crédit aux microentreprises que pour un produit de crédit d'urgence, qu'est-ce que cela signifie ? Qu'est-ce qui se cache derrière la structure de coût des différents produits ?

Le calcul des coûts par activités fournit des informations supplémentaires sur le pourquoi et le comment des coûts, en les imputant dans un premier temps aux processus et aux activités, et seulement ensuite aux produits. Lors de la décomposition des coûts d'un produit, il est généralement beaucoup plus facile de relier chaque employé d'une IMF au concept d'une activité (par exemple « Instruire les demandes de crédit ») qu'à un poste comptable (par exemple « Charges de services publics »). En se fondant sur l'exemple d'un produit de microcrédit, les figures 3 et 4 fournissent une illustration graphique des deux méthodes de décomposition : imputation traditionnelle des coûts et calcul des coûts par activités.

Le calcul des coûts par activités fournit des informations supplémentaires sur le pourquoi et le comment des coûts, en les imputant dans un premier temps aux processus et aux activités, puis aux produits.

Figure 3. Méthode traditionnelle d'imputation des coûts

Coûts du microcrédit (imputation des coûts)

Maintenance : Maintenance

Materials : Matériel

Rent and utilities : Loyer et services publics

Transportation : Transport

Postage and communications : Poste et communications

Staff costs : Charges de personnel

Other : Autres

Figure 4. Méthode des coûts par activités

Coûts du microcrédit (calcul des coûts par activités)

Service Existing Loans : Gérer les crédits existants

Handling Cash Transactions : Réaliser les transactions en numéraire

Sustaining Activities : Appuyer les activités

Making Loans : Octroyer des crédits

Etude de cas 13

BRA compare la méthode traditionnelle d'imputation des coûts au calcul des coûts par activités.

Madame Tam dispose à présent de deux ensembles d'informations sur les coûts de ses produits : l'un issu d'un modèle classique d'imputation des coûts, et l'autre issu d'un modèle de calcul par activités. Elle souhaite examiner les différences entre les deux ensembles, en se penchant plus particulièrement sur la façon dont chaque modèle a décomposé les coûts des produits en différentes composantes. L'équipe de calcul des coûts lui présente les tableaux récapitulatifs 40 et 41.

Tableau 40. Récapitulatif des coûts administratifs de BRA par produits, selon la méthode traditionnelle d'imputation des coûts (en pourcentage du solde moyen des produits/lignes de produits)

Poste	Crédits			Epargne		
	Microcrédit	Crédit habitat	Total crédits	Epargne sur livret	Dépôts à terme	Total épargne
Charges de personnel	15,0%	10,9%	13,9%	7,3%	5,1%	6,8%
Transport	1,0%	0,9%	1,0%	0,3%	0,3%	0,3%
Maintenance	0,6%	0,5%	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%
Amortissements	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Loyer	0,8%	0,3%	0,7%	0,8%	0,2%	0,7%
Services publics	0,3%	0,1%	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%
Matériel	0,6%	0,2%	0,5%	0,4%	0,1%	0,4%
Sécurité	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Poste et communications	1,2%	0,7%	1,1%	0,5%	0,1%	0,4%
Commissions professionnelles	0,3%	0,9%	0,4%	0,2%	0,7%	0,3%
Publicité et promotion	0,2%	0,5%	0,2%	0,1%	0,4%	0,1%
Total coûts administratifs	20,6%	15,3%	19,2%	10,7%	7,8%	10,0%

Tableau 41. Récapitulatif des coûts administratifs de BRA par produits, selon la méthode par activités

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Crédits</i>			<i>Epargne</i>		
	<i>Microcrédit</i>	<i>Crédit habitat</i>	<i>Total crédits</i>	<i>Epargne sur livret</i>	<i>Dépôts à terme</i>	<i>Total épargne</i>
Coûts administratifs clés						
Octroyer des crédits	9,4%	3,3%	7,9%			
Gérer des crédits existants	4,2%	9,1%	5,5%			
Ouvrir des comptes de dépôt				1,9%	0,2%	1,6%
Gérer les comptes de dépôt				2,2%	0,7%	1,9%
Réaliser les transactions en numéraire	3,2%	1,0%	2,7%	1,7%	0,3%	1,4%
Total des coûts administratifs clés	16,9%	13,4%	16,0%	5,8%	1,2%	4,9%
Appuyer les activités	6,0%	6,0%	6,0%	3,6%	2,6%	3,4%
Total	22,9%	19,4%	22,0%	9,4%	3,8%	8,3%

Les deux ensembles de résultats présentent des différences importantes, notamment en ce qui concerne les produits de crédit habitat et de dépôt à terme. Mais lequel des deux ensembles est le plus réaliste ? Mme Tam note que les charges de personnel constituent la catégorie de coûts la plus importante dans le modèle par imputation traditionnelle, mais que le temps de travail du personnel n'est pas décomposé au-delà du niveau des produits. En revanche, l'exercice de calcul des coûts par activités détermine de façon plus détaillée comment le temps de travail des employés est utilisé, activité par activité. Elle en conclut que les résultats du calcul par activités sont probablement plus précis et lui fournissent davantage d'informations pour appuyer ses décisions. Elle demande donc à l'équipe de calcul des coûts d'utiliser les résultats par activités pour effectuer des analyses complémentaires des segments de produits et de clients de BRA.

CHAPITRE 5

Analyse du coût des produits

Cette section montre comment les résultats du calcul des coûts par activités peuvent être utilisés pour analyser les composantes de coût des produits et les segments de clientèle à l'intérieur des lignes de produits (par exemple, pour comparer les nouveaux crédits aux crédits renouvelés, ou les comptes d'épargne présentant différents niveaux de solde). Cette section se concentre plus spécifiquement sur l'analyse du coût total et l'analyse de la viabilité des produits d'épargne.

La structure de coût des produits résultant de l'analyse par activités peut aider les dirigeants à cerner plus précisément les sources d'inefficacité pour un produit donné.

Analyse générale des composantes de coût des produits

La structure de coût des produits résultant de l'analyse par activités peut aider les dirigeants à cerner plus précisément les sources d'inefficacité pour un produit donné. En creusant davantage pour trouver ce qui se cache derrière les coûts des produits, ils peuvent notamment repérer les activités qui mobilisent une part importante du temps de travail (et donc génèrent des coûts élevés) et ainsi décider s'ils doivent modifier certains processus pour accroître l'efficacité.

Etude de cas 14

BRA analyse les produits induisant des coûts élevés

Madame Tam réalise qu'elle dispose à présent de certains des outils dont elle a besoin pour examiner de façon plus complète la structure de coût des produits de BRA. La première chose qu'elle remarque est que le processus « Octroyer des crédits » représente une très grande proportion des coûts administratifs pour le produit de microcrédit : 9,4% du coût unitaire total de 22,9%, soit environ 41% des coûts totaux du produit (voir tableau 41). Pourquoi ce processus clé est-il si onéreux ?

Elle se penche alors sur les coûts des activités du processus clé « Octroyer des crédits » pour le produit de microcrédit. Les deux activités les plus coûteuses sont « Instruire et approuver les demandes de crédit » et « Assurer l'administration générale des décaissements de crédits ». Comme le montre le tableau 42, qui reprend les données originales, ces activités représentent à elles deux environ 72% des coûts totaux du processus.

Tableau 42. Répartition des coûts du processus « Octroyer des crédits » pour le produit de microcrédit de BRA

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Coût unitaire</i>	<i>Coût total</i>	<i>Pourcentage</i>
Octroyer des crédits		1 656	100,0%
Répondre aux questions des clients/conseiller	0,82	333	20,1%
Collecter les demandes de crédit	0,33	133	8,0%

Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	1,46	596	36,0%
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	1,63	595	35,9%

En remontant à l'analyse du temps de travail, Mme Tam constate qu'une part relativement importante du temps de travail des responsables d'agence et des agents de crédit est consacrée au processus « Instruire et approuver les demandes de crédit ». En fait, Mme Tam participe elle-même à cette activité de temps en temps. Elle souhaite réfléchir à des façons de rationaliser le processus d'instruction et d'approbation sans sacrifier la qualité du portefeuille.

La proportion importante de coûts imputés à l'activité « Assurer l'administration générale des décaissements de crédits » inquiète beaucoup plus Mme Tam. Elle se rend compte qu'un certain nombre d'employés ont enregistré leur temps de travail dans cette catégorie, y compris elle, la directrice. Une personne en particulier, le caissier de l'agence, a consacré un temps de travail significatif à cette activité (35%). Même si les salaires des deux caissiers sont minimes par rapport à ceux des cadres, peut-être existe-t-il un moyen de rationaliser les procédures de façon à réduire le coût unitaire de cette activité.

Mme Tam demande à l'équipe de calcul des coûts d'examiner les procédures de décaissement, au niveau des agences comme au niveau du siège, et de faire des recommandations sur cette base. Elle insiste cependant sur le fait que la rationalisation du processus ne doit pas se faire au détriment des procédures de contrôle.

Le coût extrêmement élevé du processus « Gérer les crédits existants » pour le produit de crédit habitat est lui aussi préoccupant (voir tableau 41). Près de la moitié des coûts totaux de ce produit (9,1% sur 19,4%) sont consacrés à la gestion des crédits. Un examen plus approfondi de la répartition par activités révèle qu'une très grande part de ce coût est induite par le suivi des crédits en retard (voir tableau 43). Ce chiffre est un indicateur utile du coût des impayés, en plus de la perte de produits d'intérêt et de la perte potentiel de fonds de crédit. Si BRA parvenait simplement à maîtriser un peu mieux le portefeuille de crédits habitat en impayés, le coût administratif de ce produit pourrait être réduit d'au moins 50%.

Les activités d'appui représentent une part assez importante des coûts administratifs pour les deux produits d'épargne (tableau 41) : environ 38% du total des charges administratives pour le produit d'épargne sur livret et 68% pour les dépôts à terme. Ce résultat provient du fait que la répartition de ces coûts repose fortement sur des bases d'imputation liées à des volumes, telles que la taille du portefeuille (qui a une influence relative plus importante sur les dépôts à terme) et le nombre de comptes (qui affecte davantage l'épargne sur livret). Il n'en demeure pas moins que ces produits d'épargne peuvent difficilement continuer à supporter une telle charge d'activités d'appui. Mme Tam décide donc d'un réexamen en profondeur de ces activités afin de chercher à les réduire.

Mme Tam réalise à quel point les coûts unitaires sont un outil précieux pour la gestion des coûts. Elle décide de suivre attentivement les prochains exercices de calcul des coûts par activités pour déterminer l'impact des changements qu'elle a introduits cette année sur les coûts unitaires futurs. Par exemple, elle a décidé de se retirer du

processus d’instruction des demandes de crédits (dont elle assumait la plus grande part). Avec l’analyse par activités, elle disposera d’un outil pour suivre et mesurer les variations des coûts unitaires relatifs au processus « Octroyer des crédits », et ainsi vérifier que ce changement opérationnel se traduit effectivement par une baisse des coûts.

Tableau 43. Répartition des coûts du processus « Gérer les crédits existants » pour le produit de crédit habitat de BRA

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Coût unitaire</i>	<i>Coût total</i>	<i>Pourcentage</i>
Gérer les crédits existants		533	100,0%
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	1,88	281	52,7%
Contrôler les remboursements et les retards	1,24	186	34,9%
Réaliser une analyse du portefeuille	0,19	38	7,1%
Assurer l’administration générale des crédits	0,14	28	5,3%

Analyse des segments de clientèle à l’intérieur des lignes de produits

Les dirigeants d’IMF peuvent utiliser l’analyse par activités pour obtenir des indices supplémentaires sur la structure de coût des différents produits en effectuant des analyses de coûts pour différents segments de clientèle à l’intérieur de chaque ligne de produits. Par exemple, de nombreux dirigeants pensent que les nouveaux clients de crédit coûtent nettement plus cher que les clients de crédits renouvelés. Les résultats d’une analyse par activités peuvent servir à vérifier la pertinence de cette hypothèse. D’autres questions que se posent fréquemment les dirigeants concernent le coût des crédits à jour comparé au coût des crédits en retard, ainsi que les coûts relatifs aux clients présentant différents niveaux de solde de crédit ou d’épargne. Sur la base des données de l’étude de cas BRA, cette section offre une démonstration des possibilités d’application de cette analyse des coûts.

Étude de cas 15

BRA effectue une analyse détaillée des produits de crédit et d’épargne par segments de clientèle

Mme Tam demande à l’équipe de calcul des coûts de procéder à une analyse plus poussée de la structure des coûts administratifs de BRA, en se penchant plus particulièrement sur les différences entre les nouveaux crédits et les crédits renouvelés.

Pondération des inducteurs de coût : nouveaux crédits / crédits renouvelés

Avant de s’engager dans une analyse par segments, Mme Tam s’interroge sur la capacité du modèle élémentaire de calcul des coûts par activités mis au point par l’équipe de calcul des coûts à fournir une analyse plus détaillée des segments de clientèle. Par exemple, dans le processus « Octroyer des crédits », l’activité « Répondre aux questions des clients/conseiller » présente un seul coût unitaire (0,82) pour les

deux produits de crédit. De par son expérience (et son intuition), Mme Tam suppose que la fréquence des demandes de renseignements varie considérablement entre le produit de microcrédit et le crédit habitat, ce dernier étant légèrement plus compliqué. Elle pense également que le coût unitaire peut varier selon qu'il s'agit d'un nouveau crédit ou d'un crédit renouvelé. Existe-t-il une façon de « pondérer » le nombre de demandes de crédit (l'inducteur de coût pour les deux types de crédits) de façon à tenir compte de ces différences ?

La même question se pose pour les activités « Collecter les demandes de crédit » et « Instruire et approuver les demandes de crédit » dans le processus clé « Octroyer des crédits ». Mme Tam cherche donc une solution pour ces trois activités.

L'équipe de calcul des coûts commence par répartir les 460 demandes de crédit reçues chaque mois en nouveaux crédits et crédits renouvelés, pour les deux produits de crédit (voir tableau 44) :

Tableau 44. Demandes de nouveaux crédits et de renouvellement, pour chaque produit de crédit de BRA

	<i>Microcrédit</i>	<i>Crédit habitat</i>	<i>Total</i>
Nouveau crédit	128	22	150
Renouvellement	280	30	310
Total	408	52	460

Note : le nombre de demandes de crédit est l'inducteur de coût.

En reprenant les entretiens d'analyse des activités menés auprès du personnel, l'équipe de calcul des coûts remarque que les principaux employés concernés par les trois activités en question – « Répondre aux questions des clients/conseiller », « Collecter les demandes de crédit » et « Instruire et approuver les demandes de crédit » - sont les agents de crédit. Le responsable d'agence ainsi que, dans une certaine mesure, la directrice participent également au processus d'instruction et d'approbation des demandes de crédit.

L'équipe décide d'interroger un panel parmi ces catégories de personnel afin de déterminer les pondérations à appliquer à chaque type de crédit (nouveau microcrédit, microcrédit renouvelé, nouveau crédit habitat et crédit habitat renouvelé) en fonction de la difficulté relative de chacune des trois activités¹⁰.

En prenant comme base le microcrédit renouvelé, l'équipe pose aux membres du personnel les questions suivantes : « Si le produit de microcrédit renouvelé est égal à 1, quelle note attribueriez-vous à un [nouveau microcrédit, nouveau crédit habitat, crédit habitat renouvelé] pour refléter le temps de travail passé à répondre aux questions des clients et à les conseiller ? Combien de temps de travail en plus ou en moins faut-il pour chacun de ces autres types de crédit en comparaison avec le microcrédit renou-

¹⁰ Pour opérer des pondérations relatives dans le cadre d'entretiens à grande échelle, il est recommandé d'inclure l'étape supplémentaire du processus analytique hiérarchique (AHP) mis au point par T. L. Saaty. Voir Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*.

velé ? » Après s'être entretenus avec quatre agents de crédit et deux responsables d'agence, les membres de l'équipe de calcul effectuent des vérifications croisées jusqu'à obtention d'un résultat satisfaisant. Ils calculent ensuite les pondérations pour ces trois activités. Le résultat est présenté dans le tableau 45.

Tableau 45. Pondération des activités du processus « Octroyer des crédits »

	Type de crédit	
	Microcrédit	Crédit habitat
<i>Activité 1 : Répondre aux questions des clients/conseiller</i>		
Nouveau crédit	2,5	4
Renouvellement	1	3
<i>Activité 2 : Collecter les demandes de crédit</i>		
Nouveau crédit	1,5	3
Renouvellement	1	2
<i>Activité 3 : Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit</i>		
Nouveau crédit	2	5
Renouvellement	1	5

C'est sur les activités 1 et 3 que la pondération a le plus fort impact. Concernant l'activité 1, par exemple, les membres du personnel estiment qu'un service de conseil portant sur un nouveau microcrédit ou sur un nouveau crédit habitat représente respectivement 2,5 et 4 fois plus de travail que dans le cas d'un microcrédit renouvelé. Le conseil pour un renouvellement de crédit habitat exige trois fois plus d'efforts que pour un renouvellement de microcrédit. Le processus d'instruction et d'approbation est également jugé plus fastidieux pour les crédits habitat, car il comprend l'examen et la vérification de chaque projet d'amélioration de logement.

En utilisant ces facteurs de pondération, multipliés par le nombre de demandes pour chaque type de crédit, l'équipe de calcul des coûts crée un nouvel inducteur de coût pour les trois activités « Octroyer des crédits ». Le tableau 46 présente le calcul d'inducteurs de coût pondérés pour l'activité « Répondre aux questions des clients/conseiller ».

L'équipe divise ensuite le coût mensuel total de l'activité « Répondre aux questions des clients/conseiller » (375) par la somme des inducteurs de coût pondérés (778) pour obtenir un coût unitaire (dilué) de 0,48. Le tableau 47 montre le résultat de l'application de cette même procédure aux trois activités du processus « Octroyer des crédits ». Les nouveaux coûts unitaires « dilués » sont ensuite utilisés pour imputer les coûts par activités à chaque produit. Mme Tam est certaine que les résultats sont beaucoup plus réalistes ainsi. Le tableau 48 compare les résultats des deux produits avant et après l'application des inducteurs de coût pondérés. Globalement, la différence n'est pas criante, même si le produit habitat apparaît plus coûteux par dollar en portefeuille que le produit de microcrédit. Le coût de l'activité « Instruire et approuver les demandes de crédit » est également nettement plus élevé pour le produit habi-

tat, ce qui reflète les procédures de vérification plus détaillées exigées par BRA pour ce produit.

Tableau 46. Calcul de l'inducteur de coût pondéré pour l'activité « Répondre aux questions des clients/Conseiller »

Type de crédit	Nombre de demandes	Pondération	Inducteur total pondéré
Nouveau microcrédit	128	2,5	320
Microcrédit renouvelé	280	1,0	280
Nouveau crédit habitat	22	4,0	88
Crédit habitat renouvelé	30	3,0	90
		Total : 778	

Tableau 47. Coûts unitaires dilués pour le processus « Octroyer des crédits »

Activités	Inducteur de coût	Coût de l'activité	Somme des coûts total inducteurs pondérés	Coût de unitaire dilué
Répondre aux questions des clients/Conseiller	Nombre de demandes de crédit (pondéré)	375	778	0,48
Collecter les demandes de crédit	Nombre de demandes de crédit (pondéré)	150	598	0,25
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	Nombre de demandes de crédit (pondéré)	672	796	0,84
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	Nombre de demandes de crédit approuvées	652	400	1,63

Tableau 48. Coûts des produits de crédit de BRA avec/sans pondération des inducteurs de coût – Comparaison

Processus/activités clés	Microcrédit		Crédit habitat	
	Non pondéré	Pondéré	Non pondéré	Pondéré
Octroyer des crédits	9,4%	8,3%	3,3%	6,7%
Répondre aux questions des clients/Conseiller	1,9%	1,6%	0,7%	1,5%
Collecter les demandes de crédit	0,8%	0,7%	0,3%	0,5%
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	3,4%	2,6%	1,3%	3,7%
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	3,4%	3,4%	1,0%	1,0%
Gérer les crédits existants	4,2%	4,2%	9,1%	9,1%
Réaliser les transactions en numéraire	3,2%	3,2%	1,0%	1,0%
Appuyer les activités	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Total	22,9%	21,8%	19,3%	22,8%

Analyse des produits de crédit : nouveaux crédits / crédits renouvelés

Mme Tam sait intuitivement que les nouveaux crédits coûtent plus cher que les renouvellements, pour le produit habitat comme pour le microcrédit, car la taille moyenne des premiers crédits est inférieure à celle des crédits renouvelés. Les nouveaux crédits sont également plus coûteux en termes de prospection, formation, contrôle et suivi des nouveaux clients. Une solution pour réduire les coûts exprimés en pourcentage des soldes moyens serait donc d'augmenter la taille moyenne des crédits. Cependant, un principe clé de la méthodologie de microfinance de BRA consiste à commencer avec de petits crédits pour ensuite augmenter les soldes à mesure que les clients consolident leur solvabilité.

BRA avait anticipé des écarts importants entre la structure de coût des nouveaux crédits et celle des crédits renouvelés après le calcul des inducteurs de coût pondérés pour les activités du processus « Octroyer des crédits » (voir tableaux 44-48). A partir de ces données, l'équipe de calcul des coûts entend à présent désagréger les coûts de ces deux catégories de crédits (voir tableau 49). Pour mieux analyser les écarts de coûts, les membres de l'équipe préparent également un tableau de répartition des volumes de nouveaux prêts et de renouvellements (voir tableau 50).

Tableau 49. Structure de coût des nouveaux crédits et des crédits renouvelés de BRA

	<i>Microcrédits</i>				<i>Crédits habitat</i>			
	<i>Nouveaux crédits</i>		<i>Renouvellements</i>		<i>Nouveaux crédits</i>		<i>Renouvellements</i>	
<i>Processus/activités clés</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût/solde</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût/solde</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût/solde</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût/solde</i>
Coûts administratifs clés								
Octroyer des crédits	605	25,6%	850	5,6%	176	15,1%	218	4,6%
Gérer les crédits existants	225	9,5%	524	3,4%	213	18,3%	320	6,8%
Réaliser les transactions en numérique	170	7,2%	397	2,6%	24	2,1%	36	0,8%
Total des coûts administratifs clés	1 000	42,3%	1 771	11,6%	413	35,4%	574	12,2%
Appuyer les activités	320	13,5%	746	4,9%	140	12,0%	210	4,5%
Total des coûts	1 319	55,8%	2 516	16,5%	553	47,4%	784	16,7%

Tableau 50. Répartition des crédits de BRA

<i>Type de crédit</i>	<i>Nouveaux crédits</i>	<i>Renouvellements</i>	<i>Total</i>
Microcrédit	540	1 260	1 800
Crédit habitat	80	120	200
Total	620	1 380	2 000

Comme il apparaît dans les tableaux 49 et 50, les premiers crédits – bien que moins nombreux – sont effectivement plus coûteux que les renouvellements, et ce, pour les deux produits. Si l'on observe les coûts par processus clés, les processus « Octroyer des crédits » pour les nouveaux microcrédits et « Gérer les crédits existants » pour les nouveaux crédits habitat s'avèrent les plus onéreux. Mme Tam décide d'examiner à présent les possibilités de réduction des coûts pour ces deux processus, en se concentrant particulièrement sur les premiers crédits. L'équipe de calcul des coûts lui présente plusieurs idées pour améliorer l'efficacité :

- Accroître la taille initiale de prêt pour le portefeuille de microcrédits. Cela risque d'augmenter le coût administratif unitaire des crédits de solde élevé en raison d'un processus d'instruction des demandes plus intensif, mais permet également de réduire les coûts administratifs rapportés à l'encours du portefeuille (tout en augmentant, il est vrai, le risque de crédit).
- Rationaliser le processus d'approbation des crédits, en particulier pour les premiers crédits (les responsables d'agence consacrent actuellement 30% de leur temps de travail à cette activité, et les agents de crédit 15%). L'une des solutions avancées consisterait à échelonner les montants approuvés, en instaurant une correspondance entre le montant du prêt approuvé et le niveau hiérarchique requis pour l'approbation. Mme Tam pense que c'est une idée intéressante, mais elle sait que l'instruction des premiers crédits constitue une activité critique. En économisant du temps de travail sur cette activité, on risquerait d'accroître le taux d'impayés au premier crédit.
- Réviser les politiques de BRA qui prévoient l'intervention de la directrice dans le processus d'approbation des crédits (elle consacre actuellement 10% de son temps de travail à cette fonction), en particulier pour les nouveaux crédits de petite taille. On pourrait envisager d'introduire un montant seuil en deçà duquel l'implication de la directrice ne serait pas indispensable.
- Examiner de plus près les rôles spécifiques du responsable d'agence, du caissier et de l'assistant comptable d'agence, ainsi que celui de l'assistant comptable du siège. Dans ces quatre fonctions, l'analyse des produits de crédit a fait apparaître des temps de travail élevés pour des activités « générales », non spécifiques, relatives aux décaissements.
- Agir sur les systèmes d'incitations internes et externes pour encourager la fidélisation de la clientèle, car le suivi des clients qui renouvellent leur crédit coûte toujours moins cher que celui des nouveaux clients.

Analyse des produits d'épargne : taille des comptes

Comme le produit d'épargne sur livret s'est révélé très coûteux, Mme Tam souhaite l'analyser plus précisément. Elle veut savoir, par exemple, dans quelle mesure les petits comptes coûtent plus cher que les comptes plus importants. Les comptes de faible solde tendent également à enregistrer des transactions plus nombreuses. Les clients titulaires de petits comptes, en particulier les petits commerçants opérant sur les marchés des environs, semblent utiliser ces comptes comme des outils de gestion de trésorerie.

Lorsque l'on a déterminé les inducteurs de coût pour les produits d'épargne, aucune distinction n'a été opérée entre les différentes tailles de compte. Le journal comptable révèle une moyenne de 1 000 dépôts et de 700 retraits par mois pour les 4 000 comp-

tes d'épargne sur livret. Un examen plus approfondi a permis d'établir une répartition de ces transactions en fonction de la taille des comptes.

Les données du tableau 51 font déjà apparaître des résultats frappants : 60% des clients titulaires d'un livret d'épargne présentent un solde inférieur à 100. Ensemble, ces clients totalisent 75% des dépôts et 90% des retraits en moyenne mensuelle.

L'équipe de calcul des coûts utilise ces données sur les transactions pour ventiler les coûts entre les différentes activités du processus « Réaliser les transactions en numéraire » pour le produit d'épargne sur livret. Le tableau 52 montre comment les coûts relatifs à l'activité « collecter et enregistrer les entrées d'argent » ont été imputés aux comptes de différentes tailles.

Tableau 51. Volume des transactions en fonction de la taille de compte pour l'épargne sur livret

<i>Taille de compte</i>	<i>Nombre de comptes</i>	<i>Dépôts</i>	<i>Retraits</i>	<i>Total</i>
0-10	1 000	300	280	580
11-50	600	250	175	425
51-100	800	200	175	375
101-200	1 000	150	35	185
200+	600	100	35	135
	4 000	1 000	700	1 700

Tableau 52. Calcul du coût de l'activité « Collecter et enregistrer les entrées d'argent », en fonction du solde d'épargne

<i>Solde d'épargne</i>	<i>Nombre de dépôts</i>	<i>Application du coût unitaire</i>	<i>Coût du produit</i>
Calcul du coût unitaire	Total : 1000	Coût unitaire → (106/1 000) = 0,106	106
0-10	300	x coût unitaire =	32
11-50	250	x coût unitaire =	27
51-100	200	x coût unitaire =	21
101-200	150	x coût unitaire =	16
200+	100	x coût unitaire =	11

L'équipe de calcul des coûts a ensuite appliqué la même méthodologie à l'imputation des coûts relatifs à toutes les autres activités pour ce même produit, à savoir « Ouvrir des comptes de dépôt », « Gérer les comptes de dépôt », « Réaliser les transactions en numéraire » et « Appuyer les activités ». Notons que l'équipe a pris soin d'utiliser les inducteurs de coût et les coûts unitaires adéquats pour chaque activité, c'est-à-dire ceux du tableau 25. Le tableau 53 présente la structure de coût résultant de cette opération pour chaque segment du produit d'épargne sur livret. L'exercice de calcul des

coûts révèle que tous les comptes de solde inférieur à 100 ne sont pas rentables pour BRA. Ce problème est particulièrement marqué pour les clients dont le compte présente un solde inférieur à 10 – qui totalisent 25% de la clientèle pour ce produit : ils coûtent à BRA 1,65 dollar pour chaque dollar en dépôt ! Même si BRA ne versait pas d'intérêts sur les petits soldes, le coût de ce produit resterait prohibitif pour l'institution. La commission de fin d'année de 1% appliquée au solde annuel moyen ne rapporte pas grand-chose sur les petits comptes, et ne produirait pas non plus de différence si on la triplait. Mme Tam souhaite examiner plus en détail la dynamique des coûts pour les clients titulaires de dépôts d'épargne sur livret de faible solde et de solde plus important. Elle demande donc une comparaison des coûts par activités entre les segments de clientèle avec des soldes inférieurs et supérieurs à 100. Le tableau 54 fait apparaître un écart flagrant dans la structure de coût entre ces deux segments.

Même en excluant la charge des activités d'appui, les petits comptes d'épargne sur livret avec des soldes inférieurs à 100 coûtent en moyenne à BRA près de 20% de frais administratifs (30,4% du total des coûts moins 10,9% de coûts des activités d'appui).

Mme Tam est particulièrement préoccupée par la proportion de coûts imputée aux activités d'administration générale dans les processus « Ouvrir des comptes de dépôt » et « Gérer les comptes de dépôt ». Comme ces activités sont des catégories « fourre-tout » dans lesquelles le personnel enregistre le temps consacré à des tâches générales, non liées à des activités spécifiques, ces résultats peuvent refléter des inefficacités. Par exemple, en examinant l'imputation du temps de travail aux activités et processus, l'équipe a noté que le guichetier senior consacrait 50% de son temps de travail à ces activités générales. En quoi consiste exactement le travail de cette personne ? L'explication la plus probable pour les coûts élevés des comptes d'épargne de faible solde est que ces comptes non seulement sont petits, mais enregistrent également de nombreux mouvements. La réduction des coûts demeure une priorité, mais BRA décide de se fixer comme objectif une augmentation des soldes moyens et de la stabilité de ces soldes.

Tableau 53. Analyse des produits d'épargne sur livret de BRA, en fonction du solde

<i>Solde des comptes</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût/solde</i>
0–10	817	164,8%
11–50	509	34,2%
51–100	622	14,1%
100–200	669	6,3%
200+	410	2,8%
Total	3 026	9,5%

Tableau 54. Coûts générés par les clients de BRA titulaires de dépôts d'épargne sur livret, en fonction du solde

	<i>Solde < 100</i>	<i>Solde > 100</i>
--	-----------------------	-----------------------

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Coût/solde</i>	<i>%</i>	<i>Coût/solde</i>	<i>%</i>
Ouvrir des comptes de dépôt	5,8%	19,1%	1,0%	23,0%
Répondre aux questions des clients/Conseiller	2,4%	7,8%	0,4%	9,4%
Emettre des livrets d'épargne	0,5%	1,7%	0,1%	2,0%
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	2,9%	9,7%	0,5%	11,6%
Gérer les comptes de dépôt	6,5%	21,4%	1,1%	25,8%
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	0,7%	2,3%	0,1%	2,8%
Fermer des comptes de dépôt	0,4%	1,5%	0,1%	1,8%
Réaliser une analyse du portefeuille	1,5%	5,1%	0,3%	6,1%
Assurer l'administration générale des dépôts	3,8%	12,6%	0,6%	15,1%
Réaliser les transactions en numéraire	7,2%	23,7%	0,3%	8,1%
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts d'épargne)	1,2%	4,1%	0,1%	2,5%
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	3,5%	11,5%	0,1%	2,3%
Assurer l'administration générale de la trésorerie	2,5%	8,1%	0,1%	3,4%
Appuyer les activités	10,9%	35,8%	1,8%	43,0%
Assurer le marketing et la promotion générale	1,0%	3,2%	0,2%	3,9%
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	0,4%	1,3%	0,1%	1,6%
Assurer la comptabilité générale et le reporting	5,0%	16,5%	0,8%	19,8%
Recruter, former et payer le personnel	1,6%	5,1%	0,3%	6,1%
Assurer la maintenance des technologies de l'information	0,7%	2,3%	0,1%	2,8%
Assurer l'administration générale	2,2%	7,3%	0,4%	8,8%
Total	30,4%	100,0%	4,2%	100,0%

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs stratégies sont avancées : inciter les clients à épargner davantage (loteries, association d'une couverture d'assurance-vie aux comptes d'épargne, etc.), éliminer les comptes présentant des petits soldes et réduire ou supprimer les intérêts versés sur les comptes de faible solde. Une autre idée consiste à facturer la commission sur ces comptes sous forme de montant fixe plutôt que d'un pourcentage du solde annuel moyen. Ces changements permettraient de réduire certains des frais administratifs sur les produits d'épargne. Il importe de souligner que BRA n'a pas conçu de nouveaux produits d'épargne depuis un certain temps. Ainsi, les activités de développement de produits n'ont pas été incluses dans le modèle de calcul des coûts par activités. Ces activités doivent être examinées séparément, car la mise au point de nouveaux produits, si elle est effectuée sérieusement, génère des coûts considérables. Cependant, l'exercice de calcul des coûts ne doit pas dissuader

BRA de concevoir de nouveaux produits qui répondent mieux aux besoins de sa clientèle.

CHAPITRE 6

Analyse des produits d'épargne

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* s'applique aussi bien aux produits de crédit qu'aux produits d'épargne. Toutefois, ce chapitre se concentre exclusivement sur le calcul du coût total des produits d'épargne et sur l'analyse de leur viabilité¹¹. Dans le milieu de la microfinance, les produits d'épargne sont bien moins compris que les produits de crédit, car la plupart des outils d'analyse financière mis au point par les praticiens et les experts du secteur concernent uniquement le microcrédit¹².

Dans le milieu de la microfinance, les produits d'épargne sont bien moins compris que les produits de crédit, car la plupart des outils d'analyse financière mis au point par les praticiens et les experts du secteur concernent uniquement le microcrédit.

Analyse du coût total des produits d'épargne

L'analyse des coûts par activités fournit des informations sur tous les coûts administratifs (c'est-à-dire non financiers) pour chaque produit d'épargne. Or, les frais et commissions facturés, ainsi que les intérêts versés sur ces produits doivent également être pris en compte dans le calcul des coûts.

Les IMF facturent généralement des frais sur les produits d'épargne pour compenser partiellement les coûts administratifs de la gestion de ces comptes. La première étape pour appréhender le coût total des produits d'épargne consiste à exclure ces frais du calcul des coûts des produits dans le cadre d'un exercice de calcul des coûts par activités. Ensuite, les coûts financiers doivent être ajoutés aux coûts administratifs nets pour obtenir les coûts totaux.

Pour ce type d'analyse, il est recommandé d'exprimer tous les coûts sous forme de pourcentage du portefeuille moyen pour un produit donné. Les pourcentages sont généralement plus faciles à interpréter et à analyser que les chiffres bruts absolus.

Étude de cas 16

BRA calcule les coûts totaux des produits d'épargne

L'équipe de calcul des coûts de BRA a compilé les données sur les coûts par activités pour les deux produits d'épargne dans le tableau 55.

Mme Tam veut vérifier le coût total des produits d'épargne de BRA. L'équipe de calcul des coûts commence par soustraire les frais des coûts administratifs calculés dans le cadre de l'analyse par activités, puis ajoute le taux d'intérêt (coûts financiers) pour chaque produit (voir tableau 56). Une question demeure pour Mme Tam : ces

¹¹ Les produits d'épargne obligatoire, à savoir les dépôts qui sont une condition de l'accès au crédit et ne sont pas accessibles aux clients ne sont pas pris en compte dans cette analyse, car ils sont considérés comme une composante des produits de crédit.

¹² Pour une discussion sur l'analyse de la viabilité des produits de microcrédit, voir Rosenberg, « Les taux d'intérêt applicables au microcrédit », édition révisée de 2002. Les lecteurs pourront également effectuer une recherche sur le site « Portail Microfinance » à l'adresse www.lamicrofinance.org, notamment sous les thèmes « taux d'intérêt » et « commercialisation ».

coûts sont-ils trop élevés ? Qu'en est-il si on les compare avec les autres sources de financement disponibles pour BRA ?

Tableau 55. Structure de coût des produits d'épargne de BRA

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Epargne sur livret</i>	<i>Dépôts à terme</i>	<i>Total produits d'épargne</i>
Coûts administratifs clés	1,9%	0,2%	1,6%
Ouvrir des comptes de dépôt	2,2%	0,7%	1,9%
Gérer les comptes de dépôt	1,7%	0,3%	1,4%
Réaliser les transactions en numéraire	5,8%	1,2%	4,9%
Total des coûts administratifs clés			
Coûts administratifs d'appui			
Appuyer les activités	3,6%	2,6%	3,4%
Total des coûts administratifs	9,5%	3,8%	8,4%

Tableau 56. Calcul du coût total pour les produits d'épargne de BRA

	<i>Epargne sur livret</i>		<i>Dépôts à terme</i>	
	<i>Coût annuel</i>	<i>Coût/solde</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Coût/solde</i>
Coûts administratifs				
Coûts administratifs clés				
Ouvrir des comptes de dépôt	7 454	1,9%	186	0,2%
Gérer les comptes de dépôt	8 344	2,2%	676	0,7%
Réaliser les transactions en numéraire	6 585	1,7%	258	0,3%
Total des coûts administratifs clés	22 383	5,8%	1 120	1,2%
Appuyer les activités	13 934	3,6%	2 489	2,6%
Total des coûts administratifs	36 317	9,5%	3 609	3,8%
Frais	(3 828)	(1%)	(952)	(1%)
Coûts administratifs nets	32 489	8,5%	2 657	2,8%
Coûts financiers	15 314	4,0%	5 700	6,0%
Coût total	47 803	12,5%	8 357	8,8%

Analyse de la viabilité des produits d'épargne

Comme les produits d'épargne ne génèrent pas directement de recettes, comment mesurer leur viabilité ? Pour les produits de crédit, on compare les coûts aux produits des intérêts et des frais pour déterminer la rentabilité. Pour analyser la viabilité d'un produit d'épargne, il faut comparer son coût total avec celui d'autres sources de financement (ou le meilleur critère indicatif possible) présentant des conditions similaires et disponibles sur le marché. Ces autres sources de financement présentent généralement des coûts administratifs négligeables et n'impliquent pas une interaction consommatrice de temps avec la clientèle. Le prix d'une source alternative de financement est souvent appelé « prix de transfert ».

Pour analyser la viabilité d'un produit d'épargne, il faut comparer son coût total à celui d'autres sources de financement disponibles sur le marché...

La différence entre le coût financier de l'épargne (taux d'intérêt) et le prix de transfert est appelée « marge de contribution » du coût d'intérêt, ou « contribution d'intérêt ». Admettons, par exemple, qu'une IMF verse 4% d'intérêt sur ses livrets d'épargne ordinaires et que la meilleure alternative de financement disponible soit un crédit commercial à 7,5%. La contribution d'intérêt de la collecte de dépôts d'épargne par rapport à la conclusion d'un emprunt commercial est de 7,5% moins 4%, soit 3,5%.

En utilisant la méthodologie de calcul des coûts par activités, l'étape suivante consiste à comparer la contribution d'intérêt de chaque produit aux coûts administratifs nets (coûts administratifs pour les processus clés moins les frais). Enfin, le « coût » implicite de la conservation de dépôts d'épargne en réserve doit également être déduit. Ce coût de réserve est calculé au moyen de la formule suivante :

Coût financier (i.e. taux d'intérêt) – coût financier

(1 – taux de réserve)

Dans notre exemple, le coût financier est de 4% et le taux de réserve est égal à 10%. Le coût de réserve est donc égal à

$$\frac{0,04}{(1 - 0,10)} - 0,04 = 0,0044 \text{ soit } 0,44\%$$

Le calcul suivant montre comment compléter l'analyse de viabilité pour cet exemple simple, où les coûts administratifs clés sont de 4% et les frais de 1,5% (tous les chiffres sont exprimés sous forme de pourcentage du solde moyen du produit) :

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

Si le coût des activités d'appui pour le produit d'épargne tombe en deçà de 0,6%, alors le produit est totalement viable et couvre à la fois les coûts administratifs clés et les coûts d'appui.

En revanche, si les coûts d'appui excèdent 0,6%, alors l'IMF doit se demander si elle doit continuer à offrir ce produit, envisager de le modifier, ou continuer à l'offrir en connaissance de cause, en comptant sur d'autres produits plus lucratifs pour compenser l'excédent de coûts d'appui. Bien entendu, une autre option consisterait à chercher des moyens de réduire les coûts de toutes les activités, en particulier des activités d'appui.

Sur certains marchés, les IMF n'ont pas accès à des sources de financement alternatives. Lorsqu'elles y ont accès, ces sources ne représentent pas des volumes suffisants pour couvrir leurs besoins. De plus, pour certaines IMF, l'offre de produits d'épargne de détail est davantage qu'une source de financement : il s'agit d'un service répondant à un besoin essentiel de leurs clients. Ces aspects doivent être pris en considération lorsqu'on choisit le prix de transfert auquel comparer le coût d'un produit d'épargne donné.

Pour mieux comprendre les implications d'une analyse de la viabilité, les dirigeants doivent procéder à des analyses des segments de clientèle et calculer des moyennes générales pour chaque produit (les clients détenant des soldes plus faibles apparaîtront moins viables). Les clients présentant des soldes élevés peuvent « subventionner » les clients titulaires de plus petits comptes : ce peut être une solution acceptable pour l'IMF.

Pour mieux comprendre les implications d'une analyse de la viabilité, les dirigeants doivent procéder à des analyses des segments de clientèle et calculer des moyennes générales par produit.

Un autre aspect à considérer est le cycle de vie du produit. Pour un produit d'épargne récemment lancé, les coûts unitaires des activités sont généralement plus élevés que leur niveau attendu à plus long terme, car les processus et activités associés au produit n'ont pas encore été parfaitement mis au point ou n'ont pas atteint leur pic d'efficacité. Dans ce cas, les dirigeants doivent soumettre les chiffres à une analyse de sensibilité pour évaluer la performance actuelle, mais également la performance future. Pour ce faire, il faut substituer aux coûts actuels les coûts attendus à l'avenir pour les activités clés, et voir si le produit sera plus viable une fois que les projections se seront réalisées.

La présence d'un excédent de capacités important, comme c'est le cas dans de nombreux établissements publics d'épargne, pose des difficultés supplémentaires pour l'analyse des produits d'épargne. Dans l'analyse des coûts par activités, un volume important de temps de travail et de coûts imputé à des catégories « générales » permet de repérer et/ou de quantifier un excédent de capacités. Une autre approche consiste à créer un poste « excédent de capacités » séparé pour ne pas accroître le coût unitaire des différents produits.

D'une manière générale, une IMF doit viser la viabilité financière de tous ses produits. Lorsque l'option commerciale alternative pour un produit donné s'avère moins onéreuse que la combinaison des coûts administratifs financiers et non financiers de l'IMF, les dirigeants doivent chercher par tous les moyens à réduire les coûts ou à accroître les revenus du produit.

Etude de cas 17

BRA détermine la viabilité de ses produits d'épargne

Pour procéder à l'analyse de viabilité des deux produits d'épargne, l'équipe de calcul des coûts les compare avec d'autres options de financement disponibles sur le marché à des conditions similaires. La source de financement la plus comparable au compte d'épargne sur livret est une ligne de crédit de refinancement offerte par la Banque centrale à un taux de 10%. Le choix se porte sur ce produit de référence car il est accessible pour n'importe quel montant et peut être remboursé à n'importe quelle fréquence en fonction des besoins de liquidités de BRA, offrant à l'institution une disponibilité comparable à celle des dépôts d'épargne sur livret de ses clients.

L'alternative la plus proche du produit de dépôt à terme proposé par BRA est un crédit commercial sur trois mois, à un taux de 12%. En plus du coût du financement alternatif, BRA supporte également un coût de réserve : 5% de ses dépôts d'épargne sont conservés sur un compte non rémunéré. Le tableau 57 présente l'analyse de viabilité pour le livret d'épargne et le dépôt à terme.

L'analyse révèle que le produit d'épargne sur livret ne couvre que partiellement le coût de ses activités d'appui. En revanche, les dépôts à terme sont extrêmement rentables et rapportent davantage qu'ils ne coûtent en activités d'appui.

Mme Tam discute de ces résultats avec son équipe de direction. Le directeur financier (qui dirige également l'équipe de calcul des coûts) souligne que les sources alternatives de financement, en particulier la ligne de crédit de la Banque centrale, ne sont pas totalement exemptes de coûts administratifs. En effet, pour obtenir ces fonds, BRA devrait remplir un grand nombre de documents. De plus, le transfert de fonds de la Banque centrale à BRA pourrait prendre plusieurs semaines. En d'autres termes, du point de vue de BRA, le coût de ces fonds est supérieur à 10%. Tout bien considéré, les livrets d'épargne apparaissent donc comme une source de financement plutôt satisfaisante.

Tableau 57 Analyse de viabilité des produits d'épargne de BRA

<i>Eléments de coûts</i>	<i>Epargne sur livret</i>	<i>Dépôts à terme</i>
Source alternative de financement	10,0%	12,0%
moins le coût des intérêts	(4,0%)	(6,0%)
Contribution d'intérêt	6,0%	6,0%
moins les coûts administratifs clés	(5,8%)	(1,2%)
Plus frais	1,0%	1,0%
moins le coût de réserve	(0,2%)	(0,3%)
Contribution avant déduction du coût des activités d'appui	1,0%	5,5%
moins le coût des activités d'appui	(3,6%)	(2,6%)
Résultat	-2,6%	2,9%

Même après sa réflexion sur le prix de transfert du livret d'épargne, la direction de BRA continue de penser que ce produit a besoin d'être révisé. Certaines des options discutées précédemment concernant la réduction des coûts et l'augmentation des frais administratifs facturés, en particulier pour les petits soldes, pourront être utiles à la fois pour le versant coûts et revenus de ce produit.

Mme Tam réalise qu'elle ne peut pas examiner l'analyse de viabilité de ses produits d'épargne séparément de son bilan. L'épargne sur livret, par exemple, se développe bien plus rapidement que ses opportunités actuelles de placement à haut rendement. Peut-être BRA devrait-elle arrêter de faire la promotion des livrets d'épargne en attendant d'avoir mis au point une stratégie plus sûre pour la croissance de son portefeuille de crédits.

Enfin, les dirigeants de BRA envisagent d'améliorer la viabilité de leurs produits d'épargne en abaissant les intérêts versés sur les livrets d'épargne. Ils se posent les questions suivantes : ce changement entamerait-il leur position sur le marché ? Quelle est l'importance des taux d'intérêt pour les clients de l'épargne sur livret ? Serait-il pertinent de supprimer totalement les intérêts payés sur les très petits comptes ?

CHAPITRE 7

Autres applications du calcul des coûts par activités

Outre le calcul du coût des produits, la méthode par activités permet aux dirigeants d'examiner de plus près les charges d'exploitation et les sources d'inefficacité à l'intérieur de leur institution. De nombreuses IMF ayant appliqué le calcul des coûts par activités ont réalisé que l'information sur les charges d'exploitation pouvait être au moins aussi utile que celle sur le coût des produits, sinon plus. Cette section montre comment les dirigeants peuvent utiliser les outils de calcul des coûts par activités, notamment les données sur les coûts unitaires et le temps de travail correspondant aux activités, pour procéder à des améliorations concrètes de l'efficacité globale, dans toute l'institution ou dans une agence donnée.

Les dirigeants peuvent utiliser les outils de calcul des coûts par activités, notamment les données sur les coûts unitaires et le temps de travail correspondant aux activités, pour procéder à des améliorations concrètes de l'efficacité globale.

Analyse institutionnelle

Les deux études de cas ci-après présentent des IMF qui ont utilisé les informations issues du calcul des coûts par activités pour modifier leur façon de fonctionner au quotidien. Dans les deux cas, les IMF ont appliqué l'outil de calcul par activités en continu pendant au moins deux ans, tout en procédant à des changements opérationnels.

MED-Net, Ouganda

Micro Enterprise Development Network (MED-Net) est une IMF basée à Kampala, Ouganda. Elle offre plusieurs produits (services de banque communautaire, crédits solidaires et crédits individuels) à travers un réseau de huit agences. En mars 2003, elle comptait environ 12 500 clients.

MED-Net opère dans un environnement compétitif. En Ouganda, de nombreuses IMF sont en cours de transformation pour passer du statut d'organisations non gouvernementales à celui d'institutions réglementées mobilisant des dépôts d'épargne dans le cadre d'une récente loi sur la réglementation du secteur de la microfinance. Les IMF doivent donc prêter une attention accrue à leur structure de coût pour rester compétitives. MED-Net a participé à une formation sur le calcul des coûts par activités, organisée à Kampala en novembre 2001. Peu après, elle a mis ces acquis en application avec une assistance technique, puis a renouvelé l'exercice tous les trimestres.

A partir de l'imputation du temps de travail par activités et des coûts unitaires, la direction de MED-Net a identifié plusieurs domaines dans lesquels la méthode des coûts par activités permettait des améliorations en termes d'efficacité et de productivité.

1. **Temps passé dans les réunions avec les clients.** En juin 2002, les réunions avec les clients ont été identifiées comme l'activité la plus coûteuse de MED-Net en termes de coûts unitaires. Auparavant, les directeurs d'agence étaient tenus d'assister à toutes les réunions de groupe. L'institution a introduit dans ses processus clés des changements visant à réduire l'implication des cadres dirigeants : ils ne devaient plus désormais travailler qu'avec les groupes à problèmes. Ce changement a libéré du temps de travail de cette catégorie de personnel pour d'autres activités, et le coût unitaire des réunions avec les clients a baissé de près d'un tiers par rapport à son niveau initial de décembre 2002.
2. **Inspection des entreprises des clients.** En décembre 2002, un exercice de calcul des coûts par activités a révélé que l'inspection des entreprises clientes était à présent l'activité de l'IMF présentant les coûts unitaires les plus élevés. Quelque temps auparavant, un pic d'impayés avait incité MED-Net à se concentrer sur le processus d'évaluation des entreprises clientes. Les dirigeants avaient été mis à contribution, ce qui avait eu pour effet d'augmenter les coûts de cette activité. La difficulté consistait à maintenir l'intégrité du processus d'évaluation tout en réduisant les coûts. MED-Net a mis au point des critères définissant les demandes de crédit qui déclenchaient une inspection et précisant le niveau hiérarchique responsable de cette tâche.
3. **Mobilisation de la clientèle.** Les fiches-temps du personnel ont montré que les agents de crédit consacraient peu de temps à la prospection de nouveaux clients. La croissance du portefeuille restait médiocre, et le nombre d'arrivées de nouveaux clients était en chute libre. Le calcul des coûts par activités a permis à la direction de comprendre la chose suivante : les agents de crédit gérant des portefeuilles matures avaient du mal à trouver du temps pour mobiliser de nouveaux clients tout en continuant à octroyer des crédits et à assurer le suivi des clients existants. Un plan pour la prospection continue de la clientèle a donc été mis au point, et une nouvelle fonction, « assistant de terrain », a été créée pour assurer son exécution.
4. **Formation continue des clients et du personnel.** Après une analyse plus poussée de l'imputation du temps de travail du personnel, les dirigeants ont remarqué que très peu de temps était consacré à la formation des clients. Par ailleurs, ils ont commencé à douter de la maîtrise, par leurs propres employés, des méthodologies et des processus de l'organisation. MED-Net a décidé d'organiser la formation continue de son personnel en mettant l'accent sur les domaines et les processus considérés comme essentiels pour le succès de l'institution, notamment sur la formation de la clientèle.
5. **Composition des comités de crédit.** Les exercices de calcul des coûts par activités ont révélé que la participation aux comités de crédit consommait beaucoup de temps de travail. MED-Net a abaissé le nombre d'agents de crédit dont la présence était nécessaire à chaque session des comités de crédit.
6. **Formulaires clients.** Les agents de crédit passaient beaucoup de temps à aider les clients à remplir leurs formulaires. MED-Net a révisé ses formulaires clients et en a réduit le nombre.
7. **Décentralisation de l'approbation des crédits.** MED-Net a constaté que l'approbation des crédits consommait beaucoup de temps de travail. Les agents de crédit perdaient beaucoup de temps au siège à attendre les approbations (à cette époque, tous les crédits devaient être validés par le directeur de l'institution).

MED-Net a donc catégorisé ses crédits. Désormais, seuls les prêts individuels seraient approuvés par le directeur. Tous les autres crédits seraient approuvés au niveau des agences, ce qui ferait gagner du temps au personnel comme aux clients.

8. **Reporting et analyse au niveau des agences.** Le répertoire des activités et les fiches-temps ont montré que les responsables d'agence consacraient très peu de temps à la planification, au reporting et à l'analyse. Une formation dans ce domaine a donc été organisée à leur intention.
9. **Capacités.** L'IMF a remarqué que les employés qui géraient les crédits individuels enregistraient trop de temps improductif. MED-Net a donc fixé pour ces agents des objectifs plus exigeants en termes de nombre de dossiers rapporté au volume du portefeuille.

Résultats de MED-Net, en juin 2003

- Entre janvier 2002 et juin 2003, MED-Net a augmenté le nombre global de dossiers par agent de crédit de 280 à 430.
- L'efficacité opérationnelle est passée de 47 à 39%.
- Le portefeuille à risque à 30 jours est passé de 7,0 à 5,5%.

SafeSave, Bangladesh

SafeSave est une IMF basée au Bangladesh, principalement implantée à Dhaka. Elle a démarré ses activités en 1997 et fournit à la fois des services d'épargne et des produits de crédit. En 2001, ses trois produits (intégrant des composantes d'épargne et de crédit) étaient distribués par un réseau de quatre agences (aujourd'hui au nombre de six). Chaque agence ne gérait qu'un produit.

Lorsque SafeSave a procédé à son premier exercice de calcul des coûts par activités en 2001, ses quatre agences étaient considérées comme une seule « grande » agence, offrant les trois produits à proportion de leur contribution réelle au portefeuille global. Toutes les agences opéraient dans des environnements similaires.

Le premier exercice de calcul des coûts par activités a mis en lumière plusieurs domaines problématiques en termes de coûts opérationnels.

1. **Coût élevé du recouvrement des intérêts et frais en retard.** SafeSave consacrait des coûts importants chaque mois à tenter de collecter les intérêts et frais en retard, et ce, qu'elle y parvienne ou non. Les cadres de l'institution étaient trop concentrés sur cette activité : le vice président, le directeur général, le secrétaire général et les responsables d'agence consacraient respectivement 55, 35, 15 et 12% de leur temps aux clients en retard de paiement. A l'opposé, les agents de recouvrement ne passaient que 3% de leur temps de travail à collecter les versements en retard, ce qui donnait à penser qu'ils comptaient sur les cadres pour assurer les recouvrements. Globalement, le coût unitaire du recouvrement des sommes impayées s'élevait à 17,19 par mois et par crédit en retard.

SafeSave a pris plusieurs mesures spécifiques pour abaisser le coût du recouvrement des intérêts et frais en retard :

- Elle a mis au point un système de rémunération fondé sur des mesures incitatives mettant l'accent sur la collecte des intérêts échus. De plus, l'IMF récompense à présent le recouvrement à l'échéance des intérêts.
- Elle a convenu avec les clients détenant des crédits anciens et improductifs de faire grâce des intérêts en retard et de permettre le remboursement du principal sans intérêts. Le calcul des coûts par activités a révélé que le suivi des bons clients coûtait environ 1 dollar par mois et par client, alors que celui des clients en impayé coûtaient environ trois fois plus cher. Les données issues du calcul par activités ont permis à la direction de montrer à ses employés où se situait la limite entre les « bons » et les « mauvais » crédits, ces derniers devant être expurgés de la comptabilité le plus rapidement possible.
- Elle a institué d'autres changements administratifs moins importants pour rationaliser les coûts. Le reporting est devenu plus complet et plus détaillé. La direction se garde à présent d'intervenir directement auprès d'un client à moins qu'il ne présente des arriérés d'au moins trois mois.

2. **Coût de traitement des erreurs dans les données.** La réconciliation des livres des clients avec la base de données absorbait une part importante du temps de travail du directeur d'agence (16%) et de l'opérateur de saisie (13%). Les causes d'erreur étaient des erreurs comptables, une écriture manuscrite illisible, des erreurs de calcul et des saisies manuelles erronées dans la base de données.

Pour réduire ces coûts, *SafeSave* a pris les mesures suivantes :

- Elle a lancé une expérience visant à réduire la propension aux erreurs par l'utilisation d'ordinateurs de poche (assistants personnels) pour la saisie des données.
- Les processus de saisie manuelle des données ont été révisés pour prévenir les doublons, avec une « tolérance zéro » pour les erreurs.
- Désormais, les responsables d'agence doivent procéder immédiatement à des corrections lorsque des erreurs sont signalées. Afin de s'épargner cette tâche, les responsables ont mis en place de nouvelles normes pour les agents chargés de collecter les données, qui portent à présent une attention accrue à leur travail administratif.

3. **Fermetures de comptes trop nombreuses.** En analysant le volume d'inducteurs de coût pour les fermetures de compte, *SafeSave* a réalisé que, chaque année, environ 35% des clients fermaient leurs comptes. Ce taux élevé se traduisait par des pertes sur créances irrécouvrables accrues, des coûts de promotion élevés (pour attirer de nouveaux clients afin de remplacer les clients perdus) et des frais généraux importants pour les ouvertures et les fermetures de compte.

Afin de réduire le taux de perte de clients, *SafeSave* a pris les mesures suivantes :

tes :

- Elle a rendu son produit plus attractif en autorisant les clients à effectuer des retraits sur leur épargne tant que leur solde restait au moins égal à 50% de leur encours de crédit.
- Les conditions de renouvellement des crédits ont été modifiées. La fréquence de renouvellement des prêts (principalement une ligne de crédit), et donc de versement des commissions, a été abaissée.
- La fréquence de versement d'intérêts sur les soldes d'épargne des clients a quant à elle été relevée.
- *SafeSave* a permis aux clients de développer plus vite leurs capacités de crédit en enchaînant plus rapidement les prêts de montant progressif.
- Des employés plus spécialisés, mieux supervisés et plus motivés ont été recrutés.

Résultats de SafeSave, en décembre 2003

- Le taux mensuel de recouvrement est passé de 85% à 93% en quelques mois et continue de s'accroître continuellement.
- Les livrets d'épargne sont à présent exempts d'erreurs à 98-99%, ce qui a plus ou moins éliminé le problème du coût des corrections.
- Les taux de perte de clients ont marqué une baisse, variable d'une agence à l'autre. Globalement, la satisfaction de la clientèle à l'égard des produits de *SafeSave* s'est améliorée.

Il convient de noter que les mesures d'amélioration de l'efficacité introduites sur la base d'un exercice de calcul des coûts par activités ne se traduisent pas toujours par une baisse des coûts totaux. Dans bien des cas, les IMF ne réduisent pas leurs coûts totaux, mais réduisent le coût d'une activité spécifique. Ce faisant, du temps de travail improductif du personnel et de la direction est réaffecté à des activités productives, comme l'octroi de crédits, le service à la clientèle ou la mobilisation de clients. Les charges de personnel peuvent être globalement abaissées lorsqu'un excédent de capacités est identifié et que l'IMF est en mesure de réaffecter ces capacités excédentaires à d'autres domaines plus productifs.

Analyse par agence

L'analyse des charges d'exploitation par agence peut être très instructive. La décomposition des données sur les activités (fiches-temps, dépenses et inducteurs de coût) par agence permet une analyse détaillée des coûts de chaque agence, et ainsi un contrôle du respect des politiques et normes de procédure dans l'ensemble de l'organisation. Cette analyse appuie également le processus de décentralisation, en fournissant aux agences les outils nécessaires pour identifier et gérer leurs coûts.

Etude de cas 18

BRA applique le calcul des coûts par activités pour l'analyse de la performance de ses agences

Après l'analyse par produits, Mme Tam pense que l'approche du calcul des coûts par activités peut fournir des indices sur la structure de coût des deux agences de BRA. Par exemple, elle sait que l'agence B rencontre des problèmes d'impayés et elle souhaite quantifier le coût de ces difficultés. Elle demande à l'équipe de calcul des coûts de décomposer les données sur les activités par agence. L'équipe analyse tout d'abord l'imputation du temps de travail par agence et note des différences significatives dans deux processus (« Octroyer des crédits » et « Gérer les crédits existants »), comme le montre le tableau 58. Le tableau illustre les deux processus clés, avec les deux fonctions correspondantes, pour lesquelles on note des écarts importants dans l'imputation du temps de travail. Il apparaît clairement que le responsable de l'agence et l'agent de crédit de l'agence B consacrent beaucoup de temps à la gestion des impayés. D'un autre côté, les personnes occupant ces mêmes postes à l'agence A consacrent beaucoup plus de temps au processus « Octroyer des crédits ». Cette différence dans les priorités est mise en évidence par la répartition des inducteurs de coût pour chacune des activités de ces deux processus.

Les tableaux 59 et 60 présentent les coûts des activités (coûts de personnel et hors personnel) pour les agences et la ventilation correspondante des inducteurs de coût par agence. Tous les coûts des agences (personnel et hors personnel) sont imputés en fonction des résultats de l'imputation du temps de travail. Les coûts du siège (personnel et hors personnel) sont imputés aux activités dans chaque agence en fonction de la proportion d'inducteurs de coûts de l'agence pour une activité donnée.

Tableau 58. Imputation du temps de travail de BRA pour les processus « Octroyer des crédits » et « Gérer les crédits existants », par agence

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Responsable d'agence</i>		<i>Agent de crédit</i>	
	<i>Agence A</i>	<i>Agence B</i>	<i>Agence A</i>	<i>Agence B</i>
Octroyer des crédits	55%	35%	80%	40%
Répondre aux questions des clients/Conseiller			30%	20%
Collecter les demandes de crédit			15%	5%
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	40%	20%	20%	10%
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	15%	15%	15%	5%
Gérer les crédits existants	5%	25%	15%	55%
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement			10%	40%
Contrôler les remboursements et les retards		10%	5%	15%
Réaliser une analyse du portefeuille		10%		
Assurer l'administration générale des crédits	5%	5%		

Tableau 59. Coûts unitaires de l'agence A

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Agence</i>	<i>Siège</i>	<i>Total des coûts mensuels</i>	<i>Inducteurs de coût</i>	<i>Coût unitaire</i>
	<i>Coûts mensuels, personnel et hors personnel</i>	<i>Coûts mensuels, personnel et hors personnel</i>			
Octroyer des crédits					
Répondre aux questions des clients/Conseiller	225,0	0,0	225,0	320,0	0,70
Collecter les demandes de crédit	112,5	0,0	112,5	320,0	0,35
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	370,0	81,0	451,0	320,0	1,41
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	255,0	163,0	418,0	300,0	1,39
Gérer les crédits existants					
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	75,0	0,0	75,0	50,0	1,50
Contrôler les remboursements et les retards	37,5	11,0	48,0	50,0	0,97
Réaliser une analyse du portefeuille	0,0	150,0	150,0	925,0	0,16
Assurer l'administration générale des crédits	82,5	52,0	135,0	925,0	0,15

Tableau 60. Coûts unitaires de l'agence B

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Agence</i>	<i>Siège</i>	<i>Total des coûts mensuels</i>	<i>Inducteurs de coût</i>	<i>Coût unitaire</i>
	<i>Coûts mensuels, personnel et hors personnel</i>	<i>Coûts mensuels, personnel et hors personnel</i>			
Octroyer des crédits					
Répondre aux questions des clients/Conseiller	150,0	0,0	150,0	140,0	1,07
Collecter les demandes de crédit	37,5	0,0	37,5	140,0	0,27
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	185,0	36,0	221,0	140,0	1,58
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	180,0	54,0	234,0	100,0	2,34
Gérer les crédits existants					
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	300,0	0,0	300,0	150,0	2,00
Contrôler les remboursements et les retards	167,5	33,0	200,0	150,0	1,33

Réaliser une analyse du portefeuille	55,0	175,0	230,0	1 075,0	0,21
Assurer l'administration générale des crédits	82,5	61,0	143,0	1 075,0	0,13

Grâce à cette analyse, Mme Tam peut constater que l'agence A est très productive : elle décaisse deux fois plus de crédits que l'agence B. L'agence B semble en revanche empêtrée dans la gestion de nombreux crédits en retard. La directrice a maintenant une idée claire du coût des impayés au niveau des agences, avant même la prise en compte des pertes sur crédits et des pertes d'intérêts.

Sur la base des données des tableaux 59 et 60, BRA met au point des stratégies d'assainissement du portefeuille pour l'agence B. Les mesures mises en place portent sur le perfectionnement du personnel dans les domaines de l'analyse du crédit, des politiques de gestion et des compétences techniques. Des mesures incitatives ciblées sont également introduites pour réduire les taux d'impayés dans cette agence. Les exercices de calcul des coûts par activités permettent de suivre en continu les progrès de l'agence B en matière de réduction des coûts unitaires pour les activités « assurer le suivi des clients en retard de remboursement » et « contrôler les remboursement et les retards », qui sont plus élevés que ceux de l'agence A. Ils permettent également de modifier la structure de coût générale de ces activités en réduisant le nombre de crédits en retard de remboursement. Cette stratégie libère des capacités de l'agence B, qui peut alors se concentrer sur la qualité des nouveaux crédits.

Mme Tam a décidé d'utiliser les coûts unitaires pour suivre les progrès réalisés, mais également dans un autre but : puisque les deux agences sont censées suivre le même ensemble de processus, le coût unitaire pour chaque activité doit être à peu près égal, en supposant que les deux agences présentent le même niveau de productivité. Ainsi, BRA peut utiliser les coûts unitaires de l'agence A comme une valeur de référence permettant de mesurer les performances de l'agence B (et d'autres agences à mesure que l'IMF se développe).

Annexes

ANNEXE 1

Exemples de répertoires d'activités et d'inducteurs de coût

Crac Nor Perú, Pérou

<i>Processus clés</i>	<i>Activité</i>	<i>Inducteurs de coût</i>
Octroyer des crédits	<p>Faire la promotion des crédits</p> <p>Rendre visite aux clients et/ou s'entretenir avec eux</p> <p>Collecter et analyser les informations sur la solvabilité</p> <p>Analyser et évaluer les demandes de crédit</p> <p>Approuver les demandes de crédit</p> <p>Assurer le décaissement des crédits</p>	Nombre de nouveaux crédits
Gérer les crédits existants	<p>Réaliser une analyse du portefeuille</p> <p>Conseiller les clients et traiter les réclamations</p> <p>Prendre contact (visite, téléphone) avec les clients à jour</p>	Nombre de crédits en cours
Gérer les crédits en retard	<p>Contrôler les remboursements et les retards</p> <p>Prendre contact (visite, téléphone) avec les clients en retard de remboursement</p> <p>Coordonner le recouvrement judiciaire des crédits</p> <p>Coordonner le recouvrement avec des entreprises de recouvrement externes</p> <p>Participer aux réunions et au comité sur les impayés</p>	Nombre de crédits en retard
Ouvrir des comptes de dépôt	<p>Ouvrir des comptes</p> <p>Informar les nouveaux clients</p>	Nombre de nouveaux comptes de dépôt
Gérer les comptes de dépôt	<p>Conseiller les clients et traiter les réclamations</p> <p>Assurer l'administration générale des dépôts</p> <p>Fermer les comptes de dépôt</p>	Nombre de comptes actifs
Réaliser les transactions en numéraire	<p>Décaisser les crédits et collecter les remboursements</p> <p>Enregistrer les dépôts et les retraits sur les comptes de dépôt</p> <p>Assurer l'administration générale de la trésorerie</p>	<p>Nombre de transactions de crédit</p> <p>Nombre de transactions de dépôt</p>

	rie	Nombre de comptes
Appuyer les activités	Superviser et suivre les transactions Evaluer et analyser les rapports Assurer la maintenance des technologies de l'information Assurer le suivi général, le contrôle des objectifs et la planification Recruter et former du personnel Rencontrer les clients Rencontrer les employés Rencontrer les fournisseurs	

SKS Microfinance, Inde

<i>Processus clés</i>	<i>Activité</i>	<i>Inducteurs de coût</i>
Constitution des groupes	Enquête dans les villages Réunions de projection Motivation des membres Formation continue des groupes Test de reconnaissance des groupes Enquête sur l'habitat Déplacements	Nombre de comptes actifs
Réunions au centre	Préparation des réunions au centre Déplacements Début des réunions retardé Tâches administratives (engagement, assistance, etc.) Rédaction des cartes de prêt et d'épargne	Nombre de comptes actifs
Gérer les produits d'épargne	Fermeture des comptes/départs de clients Ouverture de livrets d'épargne volontaire	Nombre de départs de clients Nombre de comptes d'épargne volontaire ouverts
Octroyer des crédits	Réception et examen des demandes Rédaction des demandes Approbation des crédits Procédures préalables aux décaissements au centre	Nombre de demandes de crédit Nombre de crédits approuvés Nombre de crédits décaissés
Gérer les crédits existants	Contrôle de l'utilisation des crédits (LUC)	Nombre de comptes de crédit actifs

	Déplacements relatifs au LUC	
	Problèmes de remboursement	
	Gestion du portefeuille (y compris les visites préventives)	
	Analyse du portefeuille	
Réaliser les transactions en numéraire	Collecte d'espèces (crédits et épargne)	Nombre de reçus
	Décaissement d'espèces (crédits et épargne)	Nombre de versements
	Transfert d'espèces à un second signataire	Nombre de reçus et de versements
Appuyer les activités	Suivi et supervision	
	Réunions de personnel	
	Activités de collecte de fonds / RP / demandes de financement	
	Comptabilité et reporting interne	
	Recrutement et formation du personnel	
	Maintenance du SIG/tâches informatiques	
	Développement de logiciels pour le SIG	
	Visiteurs	
	Banque	
	Administration générale	

PRIZMA, Bosnie

<i>Processus clés</i>	<i>Activité</i>	<i>Inducteurs de coût</i>
Octroi de crédits	Prospection de clients potentiels	Nombre de demandes approuvées Nombre de crédits décaissés
	Traitement des demandes	
	Suivi	
	Approbation des crédits	
	Préparation du décaissement	
	Décaissement	
	Activités générales d'octroi de crédit/autres activités d'appui	
Recouvrement	Remboursements	Nombre de transactions de remboursement
	Traitement des données	Nombre de clients actifs
	Activités générales de recouvrement/autres activités d'appui	
Gestion des impayés	Recouvrement des remboursements en retard	Nombre de remboursements en retard
	Résolution des problèmes d'impayés	Nombre de clients en retard de remboursement à la fin du mois précédent
	Suivi des crédits passés en perte	Nombre de crédits passés en perte
	Activités générales de gestion des impayés/autres activités d'appui	Nombre de remboursements en retard
Déplacements	Déplacements	Nombre de clients
Activités d'appui	Gestion des ressources humaines	Portefeuille moyen
	Reporting	Nombre de comptes
	Système d'information	
	Comptabilité/finance	Nombre de transactions
	Opérations de crédit	Nombre de comptes
	Collecte de fonds	
	Représentation et promotion	
	Planification et budgétisation	
	Activités générales d'appui	% des coûts totaux hors appui

SEDA, Tanzanie

<i>Processus clés</i>	<i>Activité</i>	<i>Inducteurs de coût</i>
Octroi de crédits	Activités générales de mobilisation et de promotion	Nombre de demandes de renseignements
	Formation et orientation des clients	
	Contrôle des entreprises des clients	Nombre de requérants
	Ouverture de comptes	
	Réception et évaluation des demandes de crédit	Nombre de nouveaux clients Nombre de formulaires de demande
Décaissement des crédits	Vérification de l'historique des clients	Nombre de formulaires de demande
	Approbation/traitement des crédits	
	Rédaction des bordereaux de paiement et des chèques	Nombre de crédits approuvés
	Signature des chèques par les signataires habilités	
	Emissions de chèques pour les clients	
	Réunions de décaissement	
		Nombre de crédits décaissés
Gestion des crédits existants	Suivi des clients en retard de remboursement	Nombre de clients en retard de remboursement
	Recouvrement	Nombre de clients en défaut de remboursement
		Nombre de conflits
	Résolution de conflits	Nombre de réunions de recouvrement
	Réunions de recouvrement	
	Suivi des crédits	Nombre de crédits en cours
	Emission de reçus pour les clients	Nombre de reçus émis
Dépôt du produit de la réalisation de garanties	Nombre de bordereaux de dépôt	
Reporting	Préparation des rapports de situation	Nombre de rapports de situation
	Rapports mensuels	Nombre de rapports
	Rapports sur la productivité	
	Réunions opérationnelles hebdomadaires	Nombre de réunions
	Analyse des rapports	Nombre de rapports
Gestion des comptes de dépôt	Fermeture des comptes de dépôt	Nombre de comptes fermés
Gestion des transactions en numéraire	Collecte et enregistrement des entrées (remboursements de crédit, dépôts)	Nombre de bordereaux de dépôt
	Décaissement et enregistrement des sorties	Nombres de pièces justificatives

	(crédits, retraits)	et de bordereaux de paiement
	Administration générale de la trésorerie (petite caisse)	Nombre de transactions
Réconciliations	Rapprochement bancaire	Nombre de transactions bancaires
	Réconciliation d'autres postes du bilan	Nombre de transactions réconciliées
Autre	Autres activités administratives générales	
Activités d'appui	Activités générales de marketing et de promotion Relations avec les bailleurs/investisseurs Activités générales de comptabilité et de reporting Recrutement, formation et paiement du personnel Maintenance des technologies de l'information Administration générale Planification financière Audit	

Exemple de banque villageoise

<i>Processus clés</i>	<i>Activité</i>	<i>Inducteurs de coût</i>
Mobilisation de la clientèle	Prospection de la clientèle Formation de la clientèle Evaluation de la clientèle Activités générales de mobilisation de la clientèle	Nombre de nouveaux groupes
Octroi de crédits	Préparation des demandes Approbation des crédits Décaissement des crédits Décaissement des crédits (siège) Décaissements des crédits (Banque centrale) Décaissement des crédits (lieu de réunion) Activités générales d'octroi de crédits	Nombre de demandes de crédit
Gestion des crédits	Réunions de groupe hebdomadaires (activité générale) Réunions de groupe hebdomadaires (transport)	Nombre de groupes BV/nombre de clients PPE

	Gestion des réunions de groupe	
	Contrôles aléatoires	Nombre de contrôles aléatoires
	Suivi des clients en retard de remboursement	Nombre de crédits en retard
	Activités générales de gestion des crédits	Nombre de crédits en cours
Reporting	Rapport hebdomadaire	Nombre de groupes BV/nombre de clients PPE
	Reporting mensuel d'agence	Nombre de réunions
	Réunions thématiques hebdomadaires	Nombre de groupes BV/nombre de clients PPE
	Activités générales de reporting	Nombre de groupes BV/nombre de clients PPE
Activités d'appui	Supervision et suivi des transactions	Encours de crédits
	Evaluation et analyse des rapports	Nombre de crédits en cours
	Maintenance des technologies de l'information	Nombre de groupes BV/nombre de clients PPE
	Autres activités d'appui	Montant des crédits décaissés
	Suivi général, contrôle des objectifs et planification	Encours de crédits
	Recrutement et formation du personnel	
	Réunions avec les clients	Nombre de crédits en cours
	Réunions avec le personnel	Encours de crédits
	Réunions avec les fournisseurs	

BV = banque villageoise

PPE = programme pour les petites entreprises

ANNEXE 2

Coûts détaillés par activités de la Banque Rurale Atout

A. Coûts de l'agence

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Agence</i>						<i>Total</i>	<i>Total annuel agence</i>
	<i>Responsable d'agence</i>	<i>Agent de crédit</i>	<i>Guichetier senior</i>	<i>Guichetier</i>	<i>Caissier</i>	<i>Assistant comptable</i>		
Octroyer des crédits	450	720	–	–	70	10	1 250	15 000
Répondre aux questions des clients/Conseiller	–	300	–	–	–	–	300	3 600
Collecter les demandes de crédit	–	120	–	–	–	–	120	1 440
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	300	180	–	–	–	–	480	5 760
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	150	120	–	–	70	10	350	4 200
Gérer les crédits existants	150	420	–	60	–	20	650	7 800
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	–	300	–	–	–	–	300	3 600
Contrôler les remboursements et les retards	50	120	–	–	–	–	170	2 040
Réaliser une analyse du portefeuille	50	–	–	–	–	–	50	600
Assurer l'administration générale des crédits	50	–	–	60	–	20	130	1 560
Ouvrir des comptes de dépôt	50	–	240	150	–	10	450	5 400
Répondre aux questions des clients/Conseiller	–	–	80	120	–	–	200	2 400
Emettre des livrets d'épargne	–	–	–	30	–	10	40	480
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	50	–	160	–	–	–	210	2 520
Gérer les comptes de dépôt	100	–	40	120	30	20	310	3 720
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	–	–	–	60	–	–	60	720
Fermer des comptes de dépôt	–	–	–	–	20	–	20	240
Réaliser une analyse du portefeuille	50	–	–	–	–	–	50	600
Assurer l'administration générale des dépôts	50	–	40	60	10	20	180	2 160
Réaliser les transactions en numéraire	–	–	100	270	60	100	530	6 360
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts d'épargne)	–	–	–	210	–	30	240	2 880

Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	-	-	40	-	60	70	170	2 040
Assurer l'administration générale de la trésorerie	-	-	60	60	-	-	120	1 440
Appuyer les activités	250	60	20	-	40	40	410	4 920
Assurer le marketing et la promotion générale	50	60	-	-	-	-	110	1 320
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	-	-	-	-	-	-	-	-
Assurer la comptabilité générale et le reporting	50	-	-	-	10	40	100	1 200
Recruter, former et payer le personnel	100	-	-	-	-	-	100	1 200
Assurer la maintenance des technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-
Assurer l'administration générale	50	-	20	-	30	-	100	1 200
Total des coûts	1 000	1 200	400	600	200	200	3 600	43 200

B. Coûts au siège

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Siège</i>					<i>Total</i>	<i>Total annuel siège</i>
	<i>Directrice</i>	<i>Directeur financier</i>	<i>Comptable</i>	<i>Assistant comptable</i>	<i>Personnel administratif</i>		
Octroyer des crédits	180	–	60	–	–	240	2 880
Répondre aux questions des clients/Conseiller	–	–	–	–	–	–	–
Collecter les demandes de crédit	–	–	–	–	–	–	–
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	90	–	–	–	–	90	1 080
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	90	–	60	–	–	150	1 800
Gérer les crédits existants	45	120	80	50	–	295	3 540
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	–	–	–	–	–	–	–
Contrôler les remboursements et les retards	–	30	–	–	–	30	360
Réaliser une analyse du portefeuille	45	60	80	20	–	205	2 460
Assurer l'administration générale des crédits	–	30	–	30	–	60	720
Ouvrir des comptes de dépôt	–	–	40	–	–	40	480
Répondre aux questions des clients/Conseiller	–	–	–	–	–	–	–
Emettre des livrets d'épargne	–	–	–	–	–	–	–
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	–	–	40	–	–	40	480
Gérer les comptes de dépôt	–	120	40	50	–	210	2 520
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	–	–	–	–	–	–	–
Fermer des comptes de dépôt	–	–	20	–	–	20	240
Réaliser une analyse du portefeuille	–	60	20	–	–	80	960
Assurer l'administration générale des dépôts	–	60	–	50	–	110	1 320
Réaliser les transactions en numéraire	–	120	80	–	60	260	3 120
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts d'épargne)	–	–	–	–	–	–	–
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	–	60	40	–	–	100	1 200
Assurer l'administration générale de la trésorerie	–	60	40	–	60	160	1 920
Appuyer les activités	675	240	100	100	240	1 355	16 260
Assurer le marketing et la promotion générale	225	–	–	–	–	225	2 700
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	135	–	–	–	–	135	1 620
Assurer la comptabilité générale et le reporting	45	120	100	60	60	385	4 620
Recruter, former et payer le personnel	45	120	–	–	60	225	2 700

Assurer la maintenance des technologies de l'information	90	-	-	-	-	90	1 080
Assurer l'administration générale	135	-	-	40	120	295	3 540
Total des coûts	900	600	400	200	300	2 400	28 800

C. Coûts totaux

<i>Processus/activités clés</i>	<i>Coûts de personnel</i>		<i>Coûts hors personnel</i>			<i>Total général</i>
	<i>Mensuels</i>	<i>Annuels</i>	<i>Agence</i>	<i>Siège</i>	<i>Total</i>	
Octroyer des crédits	1 490	17 880	3 180	1 120	4 300	22 180
Répondre aux questions des clients/Conseiller	300	3 600	900	–	900	4 500
Collecter les demandes de crédit	120	1 440	360	–	360	1 800
Instruire et approuver (ou non) les demandes de crédit	570	6 840	900	320	1 220	8 060
Assurer l'administration générale des décaissements de crédits	500	6 000	1 020	800	1 820	7 820
Gérer les crédits existants	945	11 340	1 800	2 240	4 040	15 380
Assurer le suivi des clients en retard de remboursement	300	3 600	900	–	900	4 500
Contrôler les remboursements et les retards	200	2 400	420	160	580	2 980
Réaliser une analyse du portefeuille	255	3 060	60	1 440	1 500	4 560
Assurer l'administration générale des crédits	190	2 280	420	640	1 060	3 340
Ouvrir des comptes de dépôt	490	5 880	1 440	320	1 760	7 640
Répondre aux questions des clients/Conseiller	200	2 400	720	–	720	3 120
Emettre des livrets d'épargne	40	480	180	–	180	660
Assurer l'administration générale des nouveaux dépôts	250	3 000	540	320	860	3 860
Gérer les comptes de dépôt	520	6 240	1 020	1 760	2 780	9 020
Actualiser les livrets, émettre des livrets de remplacement	60	720	240	–	240	960
Fermer des comptes de dépôt	40	480	120	160	280	760
Réaliser une analyse du portefeuille	130	1 560	60	480	540	2 100
Assurer l'administration générale des dépôts	290	3 480	600	1 120	1 720	5 200
Réaliser les transactions en numéraire	790	9 480	2 340	2 560	4 900	14 380
Collecter et enregistrer les entrées d'argent (remboursements de crédit ou dépôts d'épargne)	240	2 880	1 020	–	1 020	3 900
Décaisser et enregistrer les sorties d'argent (crédits, retraits d'épargne)	270	3 240	900	640	1 540	4 780
Assurer l'administration générale de la trésorerie	280	3 360	420	1 920	2 340	5 700

Appuyer les activités	1 765	21 180	1 020	11 200	12 220	33 400
Assurer le marketing et la promotion générale	335	4 020	240	800	1 040	5 060
Entretenir les relations avec les bailleurs ou investisseurs	135	1 620	–	480	480	2 100
Assurer la comptabilité générale et le reporting	485	5 820	360	3 840	4 200	10 020
Recruter, former et payer le personnel	325	3 900	120	2 080	2 200	6 100
Assurer la maintenance des technologies de l'information	90	1 080	–	320	320	1 400
Assurer l'administration générale	395	4 740	300	3 680	3 980	8 720
Total des coûts	6 000	72 000	10 800	19 200	30 000	102 000

ANNEXE 3

Liste des institutions de microfinance ayant testé l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance*

<i>Nom</i>	<i>Pays</i>	<i>Type d'institution</i>
Beehive Entrepreneurial Development	Afrique du Sud centrale	ONG
Bai Tushum Financial Foundation (BTFF)	Kirghizstan	ONG
Cooperative Bank of Benguet (CBB)	Philippines	Coopérative
Caja Rural de Ahorro y Credito (CRAC) Nor Perú	Pérou	ONG
Enlace	El Salvador	ONG
Federación de Asociaciones de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECASES)	El Salvador	Fédération coopérative
F.I.E.	Bolivie	ONG
PARTNER	Bosnie	IFNB
MED-Net	Ouganda	ONG
Prizma	Bosnie	IFNB
PSHM	Albanie	IFNB
Rural Bankers Association of the Philippines—Microenterprise Access to Banking Services (RBAP-MABS)	Philippines	Réseau de banques agricoles
SafeSave	Bangladesh	ONG
Small Enterprise Development Agency (SEDA)	Tanzanie	ONG
Sarvodaya Economic Enterprises Development Services (SEEDS)	Sri Lanka	ONG
Self Help Promotion for Health and Rural Development (Shepherd)	Inde	ONG
Swayam Krishi Sangam (SKS Microfinance)	Inde	ONG
Support Organization for Micro Enterprises Development (SOMED)	Ouganda	ONG
WWB Bogota	Colombie	ONG

ONG = organisation non gouvernementale

IFNB = institution financière non bancaire

Glossaire du calcul des coûts

Activités d'appui. Activités qui appuient une institution dans son ensemble et ne peuvent être facilement rattachées à des objets de coût spécifiques.

Base d'imputation. Méthode consistant à rattacher des coûts directs et indirects à des objets de coût en se fondant sur la consommation de ces coûts par les objets de coût.

Calcul des coûts par activités. Méthode de calcul des coûts qui rattache les coûts à des produits ou à d'autres objets de coût en les rapportant à des activités spécifiques.

Comptabilité analytique. Activité de gestion comptable destinée à aider les dirigeants à identifier, mesurer et contrôler les coûts.

Contribution avant déduction du coût des activités d'appui. Dans l'analyse de la viabilité d'une IMF, valeur d'un produit d'épargne par rapport à une source de financement comparable, nette de tous les coûts administratifs clés, frais et commissions, et coûts de réserve.

Contribution d'intérêt. Dans l'analyse de la viabilité d'une IMF, valeur financière d'un produit d'épargne par rapport à une source de financement comparable.

Coût unitaire. Coût par unité produite ou par transaction.

Coûts administratifs clés. Tous les coûts administratifs associés aux processus clés d'une IMF (hors activités d'appui).

Coûts administratifs nets. Pour les produits d'épargne d'une IMF, coûts administratifs nets des frais et commissions facturés.

Coûts administratifs. Pour une IMF, tous les coûts récurrents à l'exception du coût des ressources et des pertes sur crédits.

Coûts directs. Coûts qui se rapportent spécifiquement à un objet de coût donné.

Coûts fixes. Coûts qui restent constants quel que soit le niveau d'activité ou de production.

Coûts indirects. Coûts qui ne se rapportent pas spécifiquement à un objet de coût donné mais se répartissent entre plusieurs objets.

Coûts marginaux. Coûts additionnels induits par l'ajout d'un nouveau produit ou d'une nouvelle ligne de produits (ou coûts économisés en cas d'élimination d'un produit ou d'une ligne de produits).

Coûts variables par paliers. Coûts qui restent constants jusqu'à un certain niveau d'activité, puis passent directement à un niveau supérieur lorsque le niveau d'activité dépasse un certain seuil.

Coûts variables. Coûts qui varient en proportion du niveau d'activité ou de production.

Imputation des coûts. Rattachement d'éléments de coûts identifiables (directs ou indirects) à des objets de coût.

Inducteur de coût. Événement ou action qui déclenche une activité et permet le calcul d'un coût unitaire.

Objets de coût. Unités de coût définies pour un exercice de calcul des coûts ; il peut s'agir de produits, d'agences, de programmes, de clients, etc.

Processus. Ensemble d'activités visant un même résultat ou objectif.

Répertoire d'activités. Liste définissant les principales activités effectuées par une institution.

Bibliographie

Brand, Monica, and Julie Gerschick. *Maximizing Efficiency: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability*. Boston, Mass: ACCIÓN International, 2000.

Christen, Robert Peck, Brigit Helms, and Richard Rosenberg. *Format for Appraisal of Microfinance Institutions*. CGAP Technical Tool No. 2. Washington D.C.: CGAP, 1999.

Cooper, Robin, and Robert S. Kaplan. "Activity-Based Costing: Introduction," Chap. 4, and "Measuring the Cost of Resource Capacity," Chap. 5. In *Design of Cost Management Systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998.

Cooper, Robin, and Robert S. Kaplan. "Measure Costs Right: Make the Right Decisions." *Harvard Business Review* 66, no. 5 (September–October 1988): 96–103.

Cracknell, David, Henry Sempangi, and Graham A.N. Wright. *Costing and Pricing of Financial Services: A Toolkit for MFIs*. 4th version. Nairobi, Kenya: MicroSave-Africa, January 2003.

Cracknell, David, and Henry Sempangi. *Product Costing in Practice: The Experience of MicroSave-Africa*. Nairobi, Kenya: MicroSave-Africa, July 2002.

Datar, Sikrit, and Robert S. Kaplan. "The Co-operative Bank." Harvard Business School Case No. 9-195-196. Cambridge, Mass.: Harvard Business School, 1997.

Gheen, William E., Diego Jaramillo, and Nathalie Pazmino. "Measuring Unit Loan Costs." *MicroBanking Bulletin* 3 (July 1999): 3–7.

Helmi, Medhat A., and Nitham Hindi. "Activity-Based Costing in Banking: A Big Challenge." *Journal of Bank Cost and Management Accounting* 9, no. 2 (Summer/Fall 1996): 5–19.

Kimball, Ralph C. "Innovations in Performance Measurement in Banking." *New England Economic Review* (May/June 1997): 23–38.

The Kohl Advisory Group. *Improving Financial Performance with Activity-based Costing and Product Profitability Management*. Scottsdale, Arizona: The Kohl Advisory Group, 1999.

The Kohl Advisory Group. "ABC Balance Sheet Products Assessment." Information booklet of services. <http://www.kohlag.com/assessment.html>

Kohl, Michael J., and Thomas G. Pagano. "Learn the ABC Basics." *Credit Union Management* (September 2000): 16–19.

Kohl, Michael J., and Thomas G. Pagano. "Add On to the ABC Basics." *Credit Union Management* (October 2000): 14–17.

Krumwiede, Kip R. "ABC: Why It's Tried and How It Succeeds." *Management Accounting* (April 1998): 32–38.

Lunde, Shirley A. *Using Microfin 3: A Handbook for Operational Planning and Financial Modeling*. CGAP Technical Tool No. 2. Washington, D.C.: CGAP, 2001.

Mabberly, Julie. *The Price Waterhouse Guide to Activity-Based Costing for Financial Institutions*. Burr Ridge, Ill.: P. Irwin Publishing, 1992.

McGuire, Brian L., Mehmet C. Kocakulah, and Leonard G. Wagers. "Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry." *Journal of Bank Cost and Management Accounting* 11, no. 1 (January 1998): 18–33

Office of Information Technology, Federal Aviation Administration. *Business Process*

Improvement (Reengineering): Handbook of Standards and Guidelines. Washington, D.C.: Federal Aviation Administration, 1995. <http://www.faa.gov/ait/bpi/handbook> (Accessed July 2000).

Pieper, Chris M. *Introduction to Activity-Based Costing*. Technical bulletin. ABC Technologies, 1999. <http://www.SAS.com/> (Accessed July 2000).

Putter, Willem, et al. *ABC Provides Unique Advantage at Standard Bank*. <http://www.sas.com/> (Accessed July 2000).

Rosenberg, Richard. *Microcredit Interest Rates*. CGAP Occasional Paper No. 1. Washington, D.C.: CGAP, rev. November 2002.

Roztock, Nancy. *Introduction to Activity-Based Costing*. Online Internet presentation, May 1998, University of Pittsburgh, Pittsburgh, Pa. <http://www.pitt.edu/~roztock/abc/abctutor/> (Accessed July 2000).

Saaty, T.L. *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw Hill, 1980.

Stratton, Alan J. *Beyond Theory: The Practice of Defining Activities*. <http://www.bettermanagement.com/> (Accessed October 7, 2000).

Taney, Charles R. "Activity-Based Costing: The Missing Ingredient." *Journal of Bank Cost and Management Accounting* 11, no. 1 (January 1998): 12–17.

Weiner, Jerry. "Activity-Based Costing for Financial Institutions." *Journal of Bank Cost and Management Accounting* 8, no. 3 (March 1995): 19–44.

Waterfield, Charles, and Nick Ramsing. *Management Information Systems for Microfinance Institutions*. CGAP Technical Tool No. 1. Washington, D.C.: CGAP, 1998.

* La plupart des documents publiés par le GAP sont disponibles en français (www.cgap.org).

Outil de calcul du coût des produits en microfinance

Brigit Helms et Lorna Grace

Le calcul des coûts par activités, présenté dans l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance*, décompose les processus de prestation de services financiers et examine les coûts liés à chacune des étapes de ces processus. L'un des principaux défis auxquels sont actuellement confrontées les IMF est celui de l'optimisation de l'efficacité en vue d'abaisser les taux d'intérêt dans des environnements de plus en plus compétitifs. Cet outil, déjà testé par une vingtaine d'IMF, est d'une aide inestimable pour les institutions qui cherchent sérieusement à comprendre les inducteurs de coût de leurs activités et à évaluer les différentes options pour les réduire. Pour cette raison, il est indispensable à toutes les IMF qui entendent se maintenir à la pointe du secteur. »

— *Graham A.N. Wright, directeur du programme MicroSave, Kenya*

« L'exercice d'analyse du temps de travail dans le cadre de l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* a ouvert les yeux du personnel de *SafeSave*, et la méthode de calcul des coûts par activités utilisée pour affecter les coûts du temps de travail a révélé des problèmes systémiques là où la méthode classique d'imputation des coûts n'aurait été d'aucune aide. Ainsi, les directeurs d'agence consacrent à présent plus de temps au service des bons clients de *SafeSave*, les collaborateurs de terrain prennent davantage de responsabilités dans la gestion des impayés, et les temps d'attente ont été réduits dans nos agences. »

— *Mark Staehle, conseiller technique, SafeSave, Bangladesh*

« L'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* a permis à Caja Nor Perú d'identifier les dysfonctionnements dans ses processus et de mettre en lumière des solutions essentielles pour améliorer l'efficacité opérationnelle de ses produits d'épargne et de crédit. De plus, nous avons pu analyser le coût des différents segments de marché et mesurer plus précisément la rentabilité de nos divers produits et agences. En définitive, le calcul des coûts par activités a servi à Caja Nor Perú de catalyseur de croissance. Il lui a permis d'optimiser ses rendements et d'améliorer son efficacité et sa viabilité. »

— *Felipe Portocarrero et Alvaro Tarazona, consultants pour Caja Nor Perú*

« Chez PRIZMA, l'*Outil de calcul du coût des produits en microfinance* s'est avéré un instrument précieux pour comprendre le fonctionnement des produits, améliorer la rentabilité et optimiser la composition du portefeuille. Dans le même temps, PRIZMA a trouvé de nouvelles idées pour le développement de nouveaux produits et leur tarification, et est à présent en mesure d'analyser les procédures au niveau des agences en vue de les améliorer. »

— *Ivona Planinić, directrice financière, et Kenan Crnkić, directeur, PRIZMA, Bosnie Herzégovine*

« L'exercice de calcul des coûts par activités a été comme l'exploration d'une terre inconnue. Les résultats étaient tellement inattendus que nous avons entièrement remanié nos produits de crédit, mis au point de nouveaux produits et modifié notre orientation stratégique. A présent, Bai Tushum offre une large gamme de produits de crédit, en se concentrant sur le service à la clientèle et sur le maintien de la viabilité. Après son lancement, chaque produit de crédit est soumis à un processus rigoureux de calcul des coûts par activités. Grâce à la participation continue, les membres du personnel savent comment progresser vers notre double objectif de résultat tout en gardant un œil sur notre structure de coût stratégique. Le calcul des coûts par activités a été l'une des entreprises les plus profitables de Bai Tushum au cours de ses trois années d'existence. »

— *Muhammad Junaid, conseiller technique en microfinance ACDI/VOCA, Bai Tushum Financial Fund, République du Kirghizstan*

CGAP

Mettre en place des systèmes financiers pour les pauvres

Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

Tél. : 202-473-9594

Fax : 202-522-3744

E-mail : cgap@worldbank.org

Web : www.cgap.org