

Étude Spéciale

N° 2

octobre 1998

Imputation des coûts pour les institutions de microfinancement multiservices¹



Si vous désirez recevoir les autres numéros de la série, ou envoyer des commentaires ou contributions, veuillez contacter le Secrétariat du CGAP à l'adresse suivante :

CGAP, The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :
CGAP@Worldbank.org

WWW :
<http://www.cgap.org>

I. Introduction

Les institutions de microfinancement (IMF) considèrent de plus en plus la viabilité financière comme un élément essentiel de leur stratégie commerciale. Pour mettre en oeuvre cette stratégie, leurs dirigeants doivent analyser les états financiers afin d'en tirer des indications sur la rentabilité et l'efficacité. Mais **quels** coûts, **quelles** recettes et **quels** postes du bilan doivent-ils inclure dans cette analyse ? C'est une question à laquelle il peut être difficile de répondre, surtout dans le cas des institutions polyvalentes.

Un certain nombre d'institutions qui fournissent des services de microfinancement offrent aussi toute une gamme de services non financiers, tels que des services en faveur du développement des entreprises (fourniture de cours de formation et d'une assistance technique aux microentrepreneurs) et des cours de formation dans des domaines tels que l'alphabétisation, la santé, le planning familial, ou la nutrition. Les services financiers devraient-ils être traités comme un centre de coûts distinct par rapport aux services non financiers dans les comptes d'une IMF² ? La réponse à cette question variera en fonction de la vision et de la stratégie institutionnelle de cette institution, de l'importance qu'elle attache à l'indépendance économique de ses services financiers ainsi que de la place que les services non financiers occupent au sein de l'organisation et du degré d'autonomie dont ils jouissent.

De nombreuses IMF multiservices ont reconnu qu'il était important de créer des centres de coûts distincts pour leurs programmes financiers et non financiers. La décomposition des états financiers en centres de coûts facilite l'analyse des résultats financiers passés et présents des services de microfinancement, et fournit une base pour l'institution des plans d'exploitation et des projections. L'analyse financière permet au personnel de direction d'identifier les forces et les faiblesses de leurs services de microfinancement

et de prendre les mesures appropriées. Dans certains cas, l'imputation des coûts constitue la première étape de la constitution des activités de microfinancement en une entité juridique distincte. En outre, les donateurs internationaux et d'autres bailleurs de fonds s'appuient de plus en plus sur les plans d'exploitation et sur des projections financières réalistes pour prendre leurs décisions de financement, et donc seules les institutions disposant d'états financiers séparés sont en mesure de leur fournir les éléments d'information nécessaires.

Une fois qu'elle a décidé de diviser ses activités en centres de coûts, une IMF peut aborder de deux façons la question de l'imputation des coûts : 1) procéder à des imputations périodiques des coûts en ajustant ses états financiers en dehors du système de comptabilité (approche non intégrée) ; ou 2) incorporer un système d'imputation des coûts directement dans son système comptable (approche intégrée). L'approche intégrée est peut-être plus précise, mais l'approche non intégrée est tout aussi valable pour mieux comprendre les problèmes liés à l'imputation des coûts.

Cette *Étude spéciale* présente une série de questions que les dirigeants des IMF devraient se poser à propos de la répartition des dépenses et des éléments d'actifs de leur institution entre ses centres de coûts. À l'aide d'exemples réels et du cas hypothétique d'une institution appelée « Microfem », elle examine les diverses façons possibles de répondre à ces questions et considère les implications de l'imputation des coûts pour les états financiers d'IMF multiservices ayant opté pour une approche non intégrée. Elle s'interroge ensuite sur l'utilité de l'imputation des coûts pour les besoins de l'analyse et de la gestion financière avant d'examiner rapidement d'autres applications de l'imputation des coûts. Elle présente, enfin, une étude de cas consacrée au Bangladesh Rural Advancement Committee (Comité du Bangladesh pour le progrès rural) (BRAC), l'une des plus grandes organisations polyvalentes du monde s'occupant de la microfinance.

II. Imputation des coûts

La répartition des coûts et des éléments d'actif implique des ajustements du compte de résultats et du bilan des IMF. Le processus d'imputation des coûts d'une IMF multiservices comprend trois grandes étapes, qui sont décrites de façon détaillée dans la présente section :

- Décision de procéder à l'imputation des coûts et définition des différents centres de coûts
- Identification des coûts à imputer
- Fixation des règles devant régir l'imputation des coûts

1. *Décision de procéder à l'imputation des coûts et définition des différents centres de coûts*

Avant de se lancer dans un exercice d'imputation des coûts, les dirigeants d'une IMF doivent tout d'abord déterminer quels sont les services offerts qui peuvent éventuellement être considérés comme fonctionnellement distincts des services financiers fournis. Cette décision initiale dépend des réponses qui peuvent être apportées à un certain nombre de questions déterminantes :

Q : Quelle importance l'IMF attache-t-elle à la viabilité financière de ses services de microfinancement ?

Nombreux sont ceux qui font valoir que, dans un monde où les ressources subventionnées se font rares, la viabilité financière des services de microfinancement est cruciale pour que ceux-ci puissent bénéficier à un plus grand nombre de pauvres dans le monde. Pour que ces services soient financièrement viables, il faut que la totalité des coûts de leur prestation soit couverte par les revenus perçus et les bénéfices accumulés pour capitaliser la croissance. Les IMF sont de plus en plus nombreuses à relever le défi de la viabilité financière de leurs services de microfinancement³. La répartition des coûts entre les services financiers et non financiers peut constituer, pour elles, un moyen efficace de comprendre la dynamique fondamentale de leurs activités.

D'autres IMF, et notamment les ONG qui offrent toute une gamme de services, peuvent ne pas considérer la viabilité financière de leurs activités de microfinancement comme un objectif important. Ces institutions peuvent considérer l'imputation des coûts comme un exercice pesant et sans intérêt. Toutefois, étant donné les tendances d'évolution du comportement des donateurs internationaux, elles risquent d'avoir du mal à continuer d'attirer indéfiniment des fonds subventionnés pour le microfinancement et elles seront peut-être contraintes de repenser leur stratégie.

Q : Dans quelle mesure l'IMF considère-t-elle que ses services non financiers sont indissociables du succès du programme de microfinancement ?

Dans le cadre de certains programmes de microfinancement, des cours d'alphabétisation et de formation professionnelle, par exemple, sont considérés comme indispensables à la réalisation des objectifs fondamentaux de la méthodologie du microfinancement que constituent, par exemple, le développement de groupes et leur cohésion. On peut estimer, alors, que les services non financiers contribuent directement à un comportement approprié en matière de crédit et d'épargne, surtout dans le cas des programmes destinés à des clients extrêmement pauvres. Ce sentiment d'« indissociabilité » peut se manifester surtout dans les cas où les chargés de prêts doivent aussi assurer la formation et où l'assistance technique individuelle est inséparable de la supervision du crédit.

Si les services non financiers sont considérés comme une partie intégrante de la méthodologie du microfinancement ou de l'octroi de prêts, la répartition des coûts entre les services financiers et non financiers peut ne pas se justifier. Toutefois, certaines IMF entrant dans cette catégorie peuvent souhaiter malgré tout isoler les coûts de leurs services non financiers pour mieux comprendre leur structure de coûts et analyser la valeur de ces services par rapport à leur coût. De plus, certaines IMF multiservices ont admis l'existence d'une certaine incompatibilité entre des services qu'elles considéraient comme liés à un moment ; certains clients ne comprennent pas toujours pourquoi une institution fournit des services gratuits ou subventionnés d'un côté, et de l'autre des crédits qui doivent être remboursés. Ces IMF peuvent s'apercevoir que l'imputation des coûts est utile lorsqu'elles se demandent comment séparer les services financiers des services non financiers au sein de leur organisation. Le recours à l'imputation des coûts est recommandé lorsque les services non financiers sont considérés comme un élément complémentaire (mais non nécessaire) de la fourniture réussie de services financiers.

Q : Les services non financiers sont-ils ou non systématiquement fournis aux clients qui sollicitent des services financiers ?

Cette question est intimement liée à la précédente ; les IMF qui considèrent que les services non financiers font partie intégrante de la prestation de services financiers ont plus de chances d'obliger leurs clients à participer aux programmes de formation et aux autres services non financiers. Certains détracteurs de cette conception font valoir que les services obligatoires : 1) alourdissent les coûts financiers et non financiers pour les clients et les IMF ;

2) impliquent un certain niveau d'interférence avec l'opinion de la clientèle sur la question de savoir quels sont les services qui sont les plus utiles ; et 3) privent les dirigeants des IMF de précieuses informations sur le degré de satisfaction suscité auprès de la clientèle par les services fournis. Les partisans de cette approche estiment, par contre, que la clientèle apprécie au moins autant les services non financiers que les services financiers et que les effets positifs de ces services, et notamment un sentiment de responsabilisation personnelle et sociale, excèdent les coûts encourus.

Lorsque les services non financiers sont systématiquement fournis dans le cadre d'un programme de microfinancement, l'imputation des coûts peut perdre sa raison d'être du fait que l'IMF concernée considère, implicitement, ou explicitement, que ces services font partie de la méthodologie et du coût du microfinancement. Toutefois, les IMF disposées à examiner la possibilité de modifier leur approche et d'offrir ces services sur une base facultative pourront souhaiter procéder à une imputation des coûts pour guider leur planification. L'imputation des coûts se justifie, en effet, pour les IMF qui fournissent des services non financiers sans aucune obligation.

Q : L'IMF finance-t-elle à l'aide de sources de financement différentes ses services financiers et ses services non financiers ?

Certaines IMF reconnaissent que la prestation de services non financiers peut nécessiter des aides financières constantes surtout dans le cas des services de nature « sociale », comme la formation sanitaire et l'alphabétisation. Elles approchent souvent les donateurs internationaux ou les organismes nationaux de financement pour solliciter un financement spécial pour ces services. Ce financement peut ou non s'accompagner de la perception d'un droit auprès des clients pour contribuer à couvrir les coûts de la prestation des services. D'autres IMF comptent financer ces activités sociales à l'aide des revenus et des droits tirés de la fourniture des services financiers. Elles peuvent faire payer une commission spéciale sur les prêts ou intégrer le coût de la prestation des services non financiers dans le taux d'intérêt effectif appliqué aux services financiers.

Les IMF qui financent leurs services non financiers séparément, à l'aide de donations ou de la perception de droits, ou d'une combinaison de ces deux solutions, considèrent probablement ces services comme des « centres de coûts » distincts. Ce sont de bons candidats pour l'imputation des coûts. Les IMF qui comptent financer leurs services non financiers à l'aide de leurs services financiers peuvent trouver utile l'imputation des coûts, dans la mesure où elle leur permet de connaître

exactement le pourcentage du revenu tiré de leurs services financiers qui sert à couvrir les coûts de leurs services non financiers. De même, les IMF qui perçoivent une commission spéciale sur leurs prêts pour couvrir le coût d'un service non financier particulier peuvent souhaiter s'assurer que cette commission couvre effectivement les coûts encourus.

Q : Quelle proportion des activités de l'IMF est imputable aux services non financiers ?

Les services non financiers peuvent constituer une activité marginale pour les IMF. Les dirigeants de ces institutions doivent appliquer le principe comptable fondamental de l'« importance relative » lorsqu'ils prennent des décisions en matière d'imputation des coûts. Si les services non financiers représentent un très faible pourcentage de l'ensemble des coûts et des activités d'une institution, il est probablement inutile de se lancer dans un exercice compliqué d'imputation des coûts. Aucune norme fixe n'est applicable, dans ce domaine, à tous les cas. Toutefois, les IMF dont moins de 10 % des coûts sont imputables à des services non financiers doivent s'interroger sur la nécessité d'aller au-delà de la forme la plus simple d'imputation des coûts.

Comme l'indiquent ces différentes questions, des facteurs intangibles, tels que la vision institutionnelle de l'IMF et sa conception des relations entre les services financiers et non financiers, interviennent dans la décision de procéder ou non à une imputation des coûts. Une fois que la décision est prise, il est relativement facile de déterminer quelles catégories de services doivent constituer un centre de coûts distinct. Une IMF peut décider de ne distinguer que deux centres de coûts : l'un pour ses services financiers et l'autre pour ses services non financiers. Elle peut aussi choisir de subdiviser chacun de ces centres de coûts. Le choix opéré doit être tout à fait pertinent par rapport à l'intérêt manifesté par l'IMF pour la réalisation d'une analyse de viabilité et d'efficacité portant sur les différentes séries de services qu'elle offre.

La question de l'imputation des coûts n'appelle donc pas une réponse uniforme : les IMF peuvent opter pour des versions plus ou moins complexes de l'imputation des coûts selon leurs besoins particuliers et le niveau de leur développement institutionnel. La suite du présent document expose toute une gamme d'options, allant d'une version très simple à une interprétation très complexe de l'imputation des coûts.

Encadré 1 : MICROFEM

Microfem est une ONG au service de 25 000 femmes pauvres de zones rurales. Elle fournit, outre des services de crédit et d'épargne, toute une gamme de services non financiers tels que des cours de formation commerciale, des services de bibliothèque et des programmes de diététique et d'alphabétisation. Ses dirigeants ont mis l'accent dans le passé sur le caractère social de l'organisation.

Bien que les dirigeants de Microfem continuent de penser que les services non financiers revêtent une importance capitale pour les membres de l'organisation, ils ont récemment décidé de privilégier la viabilité financière des services financiers. Les services non financiers de Microfem sont entièrement facultatifs. Jusqu'à présent, l'organisation les a fournis gratuitement. Elle a l'intention de continuer à financer ses services financiers et non financiers à l'aide de sources de financement séparées même si elle espère, à l'avenir, pouvoir financer en partie la fourniture des services non financiers grâce aux gains tirés de la prestation des services financiers. Bien qu'ils n'aient pas encore procédé à une analyse de la répartition des coûts, les dirigeants de Microfem estiment qu'un quart des coûts totaux de l'institution est imputable aux services non financiers qu'elle fournit.

Lors d'une réunion récente du conseil d'administration, M^{me} Gupta, directeur exécutif de Microfem, a proposé que l'institution applique un système d'imputation des coûts. Elle a fait valoir qu'en l'absence d'un tel système, il lui était impossible de planifier et d'évaluer la viabilité financière des services financiers offerts par Microfem. À la lumière de sa stratégie institutionnelle et de sa conception des relations entre les services financiers et non financiers décrites plus haut, le conseil d'administration a donné son accord à l'introduction de l'imputation des coûts. Un de ses membres a toutefois mis en garde contre l'adoption d'un système trop élaboré, compte tenu notamment du fait que les systèmes de comptabilité et d'information sont entièrement manuels. Il a donc été décidé de recourir à un système d'imputation des coûts ne distinguant que deux centres de coûts : l'un pour les services financiers et l'autre pour les services non financiers.

2. Identification des coûts à imputer

Une fois que les dirigeants d'une IMF ont décidé d'imputer ses coûts et défini ses différents centres de coûts, ils doivent identifier les catégories de dépenses directement et indirectement imputables à chaque centre de coûts. Ils distinguent souvent les catégories suivantes de coûts dans leur plan comptable :

Charge des intérêts	Services publics
Provisions pour créances irrécouvrables	Formation du personnel
Personnel	Réparations et maintenance
Loyer	Frais juridiques et autres
Matériel/fournitures de bureau	Commissions bancaires
Publications/publicité	Impôts
Transports/déplacements	Amortissement
Téléphone et affranchissement	Autres
Assurance	

La première étape de l'imputation des coûts consiste à identifier les frais qui sont directement imputables à chacun des centres de coûts retenus pour l'analyse. Ces frais sont souvent qualifiés de « coûts directs » ou de « coûts de programmes ». Une IMF pourrait, par exemple, commencer par identifier les frais uniquement imputables à la fourniture de services financiers. Ceux-ci pourraient inclure des frais spécifiques de personnel (tels que les salaires et les prestations des chargés de prêts), les frais de transport et le coût de la formation des chargés de prêts, les provisions pour créances irrécouvrables et les frais financiers liés aux emprunts qui servent à financer le portefeuille de prêts. Cette première identification des coûts directs peut s'avérer difficile lorsque le personnel de première ligne, comme les chargés de prêts, fournit à la fois des ser-

vices financiers et des services non financiers. On trouvera dans la section suivante, intitulée « Fixation des règles devant régir l'imputation des coûts », des indications sur la façon d'imputer ces types de coûts directs.

La deuxième étape implique d'identifier les coûts que les divers services ont en commun, c'est-à-dire les frais « indirects », également connus sous le nom de « frais généraux et d'administration ». Ces coûts correspondent essentiellement aux salaires et prestations versés au directeur exécutif, au personnel des services financiers, comptables compris, et à toute l'équipe de direction. Ils sont constitués, pour le reste, par :

Loyer	Services publics
Matériel et fournitures de bureau	Réparations et maintenance
Publications et publicité	Frais juridiques, d'audit et de conseil
Transport, déplacements et formation du personnel de direction	Frais bancaires
Téléphone et affranchissement	Impôts
Assurance	Amortissement

Il peut être utile de séparer les frais directs et indirects pour d'autres raisons que l'imputation des coûts. Par exemple, les dirigeants d'une IMF peuvent souhaiter connaître l'évolution dans le temps du rapport entre ces deux catégories de frais en vue de le réduire à mesure que l'institution se développe et atteint son régime de croisière.

Encadré 2 : Les coûts directs et indirects de Microfem

Pour mettre à exécution le mandat reçu du conseil d'administration, M^{me} Gupta et son équipe ont identifié les coûts directs des services financiers et non financiers de l'IMF à l'aide des états financiers certifiés de l'année précédente. Ces coûts sont reproduits dans le tableau 1. M^{me} Gupta n'a guère eu de difficultés à distinguer les deux centres de coûts, du fait que les agences de Microfem se consacrent à la prestation des services financiers, tandis que les services non financiers sont exclusivement fournis par le siège. Elle a, par exemple, imputé toutes les dépenses des agences représentées par les salaires et les prestations aux services financiers, les salaires du personnel du programme assurant la prestation des services non financiers aux services non financiers et l'ensemble des salaires du reste du personnel du siège aux coûts indirects. Il a, par ailleurs, été facile de répartir les honoraires des consultants, le coût du matériel et des fournitures de bureau et les frais de publicité et d'impression entre les services financiers, les services non financiers et les coûts indirects, du fait qu'un certain pourcentage de ces catégories de coûts était assigné à des programmes spécifiques aux termes d'accords conclus avec les donateurs.

Tableau 1 : Coûts directs et indirects⁴
Microfem

En milliers d'unités de monnaie nationale

	Coûts financiers directs	Coûts non financiers directs	Coûts indirects	Coûts totaux
Intérêts et commissions	5 150			5 150
Provisions pour créances irrécouvrables	2 028			2 028
Personnel	5 605	1 747	1 966	9 318
Autres dépenses administratives	3 384	3 575	3 589	10 548
Formation du personnel et des clients	2 422	2 045		4 467
Honoraires des consultants	673	801		1 474
Matériel/fournitures de bureau	79	184	354	617
Publications/publicité	47	79	157	283
Transport/déplacements			393	393
Téléphone/affranchissement			315	315
Services publics			157	157
Réparations et maintenance			275	275
Commissions bancaires			469	469
Impôts			307	307
Amortissement			847	847
Autres	162	467	315	943
Total des dépenses d'exploitation	16 167	5 322	5 555	27 045

Cela a déjà permis à M^{me} Gupta d'obtenir des informations utiles sur la structure des activités de l'IMF. Il en ressort qu'environ 60 % des coûts de Microfem sont directement imputables à ses services financiers et que les 40 % restants se répartissent à parts égales entre les coûts directs des services non financiers et les coûts indirects. M^{me} Gupta aimerait suivre l'évolution de ce rapport, surtout en ce qui concerne les coûts indirects, du fait qu'elle souhaite alléger la structure administrative de Microfem parallèlement à l'adoption d'une approche plus commerciale des services fournis par l'institution.

3. Fixation des règles devant régir l'imputation des coûts

Une fois effectuée la séparation des coûts directs et indirects, l'IMF est prête à fixer les règles devant régir la répartition des coûts indirects entre les différents centres de coûts. Le niveau de complexité de ces règles doit varier en fonction du niveau de développement et de perfectionnement des systèmes. Il sera dans l'ensemble préférable d'appliquer des règles simples, facilement assimilables. Il va sans dire qu'une analyse chronologique utile ne pourra être entreprise que si les règles fixées ne changent pas d'une période à l'autre.

La plupart des règles retenues sont des formules qui produisent des ratios permettant de répartir les coûts indirects (ou parfois l'ensemble des coûts, c'est-à-dire les coûts directs comme les coûts indirects) entre les centres de coûts. Quelques règles fréquemment utilisées sont exposées ci-dessous⁵ :

1) RATIO DES DÉPENSES DIRECTES (RDD) : Les coûts indirects sont imputés à chaque centre de coûts en fonction de la part en pourcentage des coûts directs totaux que celui-ci représente. La formule utilisée pour imputer les coûts indirects aux services financiers à l'aide du RDD est la suivante :

$$\text{Coûts indirects}_{SF} = \left(\frac{\text{coûts directs}_{SF} + \text{coûts directs}_{TOTAL}}{\text{coûts indirects}_{TOTAL}} \right) \times \text{coûts indirects}_{TOTAL}$$

Prenons l'exemple d'une institution simple ayant le profil de dépenses suivant :

Coûts directs _{SF}	40 000
Coûts directs _{SNF}	10 000
<hr/>	
Coûts directs _{TOTAL}	50 000
Coûts indirects _{TOTAL}	20 000
<hr/>	
Coûts totaux	70 000

La formule du RDD pour cette institution s'établirait comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (40\,000/50\,000) \times 20\,000 \\ &= 0,80 \times 20\,000 \\ &= 16\,000 \end{aligned}$$

Dans ce cas, les coûts indirects imputés aux services financiers à l'aide du RDD s'élèvent à 16 000 dollars. Lorsque l'on ajoute ce montant aux 40 000 dollars de coûts directs encourus, on obtient un total de 56 000 dollars pour le centre de coûts correspondant aux services financiers (SF).

Le RDD est simple. Il suppose, toutefois, que les coûts indirects ont la même structure que les coûts directs, ce qui n'est peut-être pas toujours le cas. Certains centres de coûts peuvent utiliser le personnel administratif ou les immobilisations (par exemple) de manière plus intensive que ne le donne à penser la répartition des coûts directs. En fait, de l'avis de nombreux experts, les services financiers impliquent une plus forte intervention du personnel administratif, et notamment du personnel de direction relativement coûteux, que des services non financiers (SNF) comme les

cours de formation. En outre, le RDD suppose que l'IMF a réussi à distinguer ses coûts directs de ses coûts indirects. Cette distinction peut s'avérer difficile à opérer si le personnel des agences participe directement à la fourniture de services financiers et non financiers.

2) RATIO DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES DIRECTES (RDAD) : Le RDAD est presque identique au RDD, si ce n'est qu'il ne tient compte que des dépenses administratives. Dans ce contexte, les « dépenses administratives » excluent 1) les provisions pour créances irrécouvrables et 2) les intérêts et les commissions liés à la dette contractée pour financer le portefeuille de prêts. La formule s'établit comme suit :

$$\text{Coûts indirects}_{SF} = \left(\frac{\text{coûts admin. directs}_{SF} + \text{coûts admin. directs}_{TOTAL}}{\text{coûts indirects}_{TOTAL}} \right) \times \text{coûts indirects}_{TOTAL}$$

Supposons, en reprenant l'exemple simple décrit plus haut, que la part des coûts administratifs (intérêts et commissions et provisions pour créances irrécouvrables exclus) s'élève à 32 000 dollars dans le total des coûts directs des services financiers. Supposons, en outre, que tous les coûts directs non financiers (10 000 dollars) correspondent à des dépenses administratives, le profil des dépenses s'établit alors comme suit :

Coûts admin. directs	32 000
Coûts admin. directs _{SF}	10 000
<hr/>	
Coûts admin. directs _{SNF}	42 000
Coûts indirects _{TOTAL}	20 000

En appliquant la formule du RDAD, on obtient :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (32\,000/42\,000) \times 20\,000 \\ &= 0,76 \times 20\,000 \\ &= 15\,238 \end{aligned}$$

Lorsque l'on ajoute ce chiffre au montant de 40 000 dollars auquel s'élèvent les coûts directs, le total des coûts pour le centre de coûts correspondant aux services financiers s'élève à 55 238 dollars.

Du fait qu'il exclut les intérêts et les commissions et les provisions pour créances irrécouvrables, le RDAD est peut-être plus exact que le RDD puisque différentes catégories de dépenses directes correspondent à différents niveaux de dépenses indirectes. C'est ainsi que des paiements d'intérêts d'un montant de 8 000 dollars pèsent probablement moins lourd sur les dépenses indirectes d'une IMF qu'une somme équivalente correspondant au temps passé par l'agent de terrain, toutes choses étant égales par ailleurs.

3) RATIO SIMPLE DU PERSONNEL (RSP) : Ce ratio impute les coûts indirects proportionnellement au nombre de membres du personnel qui contribuent directement à chaque centre de coûts. La formule permettant de le calculer est la suivante :

$$\text{Coûts indirects}_{SF} = \left(\frac{\text{nombre d'employés directs}_{SF} + \text{nombre d'employés directs}_{TOTAL}}{\text{coûts indirects}_{TOTAL}} \right) \times \text{coûts indirects}_{TOTAL}$$

Par exemple, si la simple institution que nous avons prise comme référence compte 12 employés se répartissant comme suit :

Employés directs	6
Employés directs _{SF}	4
<hr/>	
Employés directs	10
Personnel de direction	2
<hr/>	
Total des effectifs	12

La formule du RSP, dans le cas des services financiers, est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (6/10) \times 20\,000 \\ &= 0,60 \times 20\,000 \\ &= 12\,000 \end{aligned}$$

Lorsque l'on ajoute ce chiffre au montant de 40 000 dollars auquel s'élèvent les coûts directs, on obtient le chiffre de 52 000 dollars pour le total des coûts imputés au centre de coûts correspondant aux services financiers.

Le RSP est particulièrement utile au niveau des agences parce qu'il est très simple et qu'il n'implique ni des calculs de coûts compliqués, ni une analyse de feuilles d'emploi du temps. Toutefois, cette méthode donne les meilleurs résultats lorsqu'un nombre important d'employés se consacrent exclusivement aux activités correspondant à des centres de coûts spécifiques. Elle ne donne pas des résultats aussi satisfaisants lorsque la majorité du personnel de première ligne contribue en même temps à plusieurs activités.

4) RATIO DU TEMPS DU PERSONNEL (RTP) : Les coûts indirects ou totaux sont imputés à chaque centre de coûts proportionnellement au temps consacré par les membres concernés du personnel à la principale activité de ce centre de coûts. Pour imputer les dépenses indirectes à l'aide du RTP, l'IMF saisit ou estime le temps que le personnel administratif ou le personnel du siège (directeur exécutif, service financier, etc.) consacre à chaque activité. Ces membres du personnel sont les mêmes que ceux couverts par les coûts indirects dans le précédent exercice. Le suivi du temps consacré peut être effectué à l'aide de feuilles d'emploi du temps ou d'agendas, sur une base horaire ou sur la base de jours-personne. Le temps que l'ensemble du personnel du siège (défini comme faisant partie des coûts indirects) consacre à chaque activité est totalisé et exprimé en pourcentage du temps total consacré par le personnel administratif à l'ensemble des centres de coûts.

La formule utilisée pour imputer les coûts indirects au centre de coûts correspondant aux services financiers à l'aide du RTP est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (\text{temps passé par le personnel du siège}_{SF} \\ &+ \text{temps passé par le personnel du siège}_{TOTAL}) \\ &\times \text{coûts indirects}_{TOTAL} \end{aligned}$$

Dans l'exemple simplifié que nous avons pris, le personnel du siège de l'IMF se compose du directeur exécutif et d'un secrétaire. Le directeur exécutif et le secrétaire consacrent, respectivement, 30 et 20 heures sur 40 par semaine aux services financiers. Globalement, le personnel du siège consacre 50 heures sur 80 aux services financiers et la formule du RTP s'établit comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (50/80) \times 20\,000 \\ &= 0,63 \times 20\,000 \\ &= 12\,600 \end{aligned}$$

Lorsque l'on ajoute ce chiffre aux coûts directs des services financiers (40 000 dollars), le centre de coûts correspondant aux services financiers enregistre des coûts d'un montant de 52 600 dollars.

Lorsqu'il est impossible d'identifier séparément les coûts indirects, et notamment ceux imputables au personnel, on peut s'appuyer sur une analyse de la répartition du temps de travail de l'ensemble des membres du personnel. Dans ce cas, les coûts totaux sont alloués aux services financiers à l'aide du RTP de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts totaux}_{SF} &= (\text{temps passé par l'ensemble du personnel}_{SF} \\ &+ \text{temps passé par l'ensemble du personnel}_{TOTAL}) \\ &\times \text{coûts admin.}_{TOTAL} + \text{coûts financiers}_{SF} \end{aligned}$$

Pour le simple exemple que nous avons retenu, envisageons un scénario dans lequel les 12 membres du personnel consacrent une partie de leur temps aux services financiers et aux services non financiers. Une analyse de la répartition de ce temps montre qu'ils effectuent globalement 480 heures de travail par semaine et qu'ils en consacrent 250 aux services financiers. Les coûts administratifs totaux s'élèvent à 62 000 dollars, soit la différence entre les coûts totaux (70 000 dollars) et les intérêts et commissions plus les provisions pour créances irrécouvrables (8 000 dollars). La formule s'établit comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Coûts totaux}_{SF} &= (250/480) \times 62\,000 + 8\,000 \\ &= 0,52 \times 62\,000 + 8\,000 \\ &= 40\,240 \end{aligned}$$

Les deux formules du RTP reflètent peut-être plus exactement la répartition « réelle » des coûts indirects (ou totaux) entre les centres de coûts d'une IMF, du fait que les autres coûts et actifs ont peut-être tendance à être utilisés exactement en proportion des efforts du personnel. Elles offrent en outre l'avantage de permettre une imputation des coûts même lorsque les coûts indirects sont difficiles à distinguer.

Par contre, la tenue de ce type de statistiques peut représenter un effort trop important pour certaines organisations. Il pourrait convenir à certaines d'entre elles d'effectuer une analyse périodique du RTP pendant quelques semaines pour déterminer la répartition des coûts. Une autre solution pourrait consister à réaliser une enquête de nature plus informelle auprès des membres du personnel pour savoir approximativement comment leur temps se répartit sur une plus longue période.

5) RATIO DU COÛT DU PERSONNEL (RCP) : Ce ratio utilise la répartition du temps du personnel comme base de « pondération » des coûts des salaires et des prestations du personnel qui doivent être imputés aux différents centres de coûts. Le RCP est appliqué aux autres coûts pertinents en dehors de ceux en personnel, puis les coûts indirects en personnel sont ajoutés à ces autres coûts.

Comme dans le cas du RTP, le RCP peut être utilisé pour imputer les coûts indirects ou les coûts totaux. Les formules utilisées dans ces deux cas sont, respectivement, les suivantes :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (\text{coût du personnel du siège}_{SF} \\ &+ \text{coût du personnel du siège}_{SF}) \\ &\times \text{coûts indirects hors coûts du personnel}_{TOTAL} \\ &+ \text{coût du personnel du siège}_{SF} \\ \text{Coûts totaux}_{SF} &= (\text{coût de l'ensemble du personnel}_{SF} \\ &+ \text{coût de l'ensemble du personnel}_{SF}) \\ &\times \text{coûts admin. hors ceux du personnel}_{TOTAL} \\ &+ \text{coût de l'ensemble du personnel}_{SF} \\ &+ \text{coûts financiers}_{SF} \end{aligned}$$

Dans le cas de l'exemple simple que nous avons choisi, la répartition du temps et les niveaux de salaires/prestations des deux membres du personnel de direction de l'IMF s'établissent comme suit, sur une base hebdomadaire :

	Temps consacré		Temps total	Salaire
	aux SF	aux SNF		
Directeur exécutif	30	10	40	4 000
Secrétaire	20	20	40	1 000
Total	50	30	80	5 000

On commence par calculer le montant des salaires et des prestations versés à chaque membre du personnel qui est imputable aux services financiers. Le directeur exécutif consacrant 75 % de son temps aux services financiers, la part de son salaire qui est imputée à ces services s'élève à 3 000 dollars (4 000 x 0,75). Le chiffre correspondant pour le secrétaire est de 500 dollars (1 000 x 0,50). L'IMF dispose alors d'un chiffre précis pour l'imputation des coûts indirects en personnel au centre de coûts correspondant aux services financiers. Le RCP est obtenu en rapportant le total des salaires et des prestations du siège qui est imputable aux services financiers (3 500 dollars) au montant global des salaires et prestations du siège (5 000 dollars). La formule du RCP se calcule comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (3\,500/5\,000) \times 20\,000 \\ &= 0,70 \times 20\,000 \\ &= 14\,000 \end{aligned}$$

Ce chiffre de 14 000 dollars, obtenu à l'aide de la formule du RCP pour les coûts indirects imputables aux services financiers, est à rapprocher de celui de 12 600 dollars calculé à l'aide du RTP. Le fait qu'il est plus élevé s'explique par le plus grand poids accordé au temps du directeur exécutif qu'à celui du secrétaire. Le total des coûts imputables au centre de coûts correspondant aux services financiers s'élève, dans cet exemple, à 40 000 dollars (coûts des services financiers directs) plus 14 000 dollars (coûts indirects imputés), soit à 54 000 dollars.

Lorsque les coûts indirects en personnel ne sont pas facilement identifiables parce que tous les membres du personnel travaillent à la fois sur les programmes financiers et non financiers, il faut procéder à une répartition du temps pour l'ensemble du personnel et la pondérer ensuite par les salaires.

Dans le cas de l'exemple simple que nous avons pris, une répartition du temps pour les 12 membres du personnel donnerait les résultats suivants :

Temps du personnel _{SF}	250
Temps du personnel _{TOTAL}	480
Coût total du personnel _{SF}	15 063
Coût total du personnel _{TOTAL}	22 500
Coûts admin. _{TOTAL}	62 000
Coûts admin.hors personnel _{TOTAL}	39 500
Coûts financiers _{SF}	8 000

La formule permettant de calculer le total des coûts imputable au centre de coûts correspondant aux services financiers à l'aide du RCP est, dans ce cas, la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts totaux}_{SF} &= (15\,063/22\,500) \times 39\,500 + 15\,063 + 8\,000 \\ &= 0,67 \times 39\,500 + 15\,063 + 8\,000 \\ &= 26\,465 + 15\,063 + 8\,000 \\ &= 49\,528 \end{aligned}$$

Le RCP présente à peu près les mêmes avantages et inconvénients que le RTP. Il accorde plus de poids que ce dernier au temps passé par le directeur exécutif et les autres membres du personnel ayant un niveau de salaire élevé. Cette dernière méthode peut donc donner une image plus exacte des véritables coûts en personnel des différents services, du fait que le temps de chaque membre du personnel est « imputé » à chacun d'eux sur la base de son prix réel. Il est toutefois impossible de déterminer dans quelle mesure la répartition des **coûts** du personnel (par opposition au **temps** passé par celui-ci) reflète celle des autres coûts. Le directeur exécutif ne consomme pas nécessairement davantage d'électricité qu'un chargé de prêts.

6) RATIO DU TEMPS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (RTDE) : Ce ratio s'appuie sur le même raisonnement que celui utilisé pour le RTP et le RCP. Il peut servir à l'imputation des coûts indirects comme des coûts directs. La formule employée pour l'imputation des coûts indirects au centre de coûts correspondant aux services financiers est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects}_{SF} &= (\text{temps passé par le dir. exéc.}_{SF} + \text{temps passé par le dir. exéc.}_{TOTAL}) \\ &\times \text{coûts indirects}_{TOTAL} \end{aligned}$$

Dans le cas de notre exemple simple, la formule s'établit comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Coûts indirects} &= (30/40) \times 20\,000 \\ &= 0,75 \times 20\,000 \\ &= 15\,000 \end{aligned}$$

Lorsque l'on ajoute ce chiffre à celui des coûts directs (40 000 dollars), le montant total des coûts pour le centre de coûts correspondant aux services financiers s'élève à 55 000 dollars.

Si les coûts indirects ne sont pas facilement identifiables, on peut avoir recours à la formule suivante :

$$\text{Total des coûts}_{SF} = \left(\frac{\text{temps passé par le dir. exéc.}_{SF}}{\text{temps passé par le dir. exéc.}_{TOTAL}} \right) \times \text{coûts}_{TOTAL}$$

La formule suivante permet de calculer, à l'aide du RTDE, le total des coûts imputés au centre de coûts correspondant aux services financiers pour l'exemple simple que nous avons retenu :

$$\begin{aligned} \text{Total des coûts}_{SF} &= (30/40) \times 70\,000 \\ &= 0,75 \times 70\,000 \\ &= 52\,500 \end{aligned}$$

Il est à noter que le RTDE ne serait pas différent d'un ratio fondé sur le coût du directeur exécutif du fait que le temps consacré par celui-ci à chaque catégorie de services serait pondéré par le même taux de salaire et de prestations.

Le RTDE est analogue au RTP et au RCP, à cette différence près qu'il ne nécessite de saisir ou d'estimer que la répartition du temps d'une seule personne, ce qui peut être plus simple pour les petites institutions. On pourrait aussi bien utiliser la répartition du temps du directeur financier. Bien qu'elle risque de donner des résultats moins exacts, surtout lorsque les coûts indirects sont difficiles à mesurer, cette méthode permettra aux institutions disposant de ressources et de systèmes limités d'obtenir une estimation approximative assez satisfaisante.

Les coûts du personnel constituent le principal poste de dépenses de la plupart des IMF. Si le personnel des agences participe à la fourniture des services financiers et non financiers, il peut s'avérer très difficile de procéder à une analyse reposant sur le modèle des coûts indirects. Il sera nécessaire, dans ce cas, de recourir à l'une des méthodes s'appuyant sur les feuilles d'emploi du temps.

Aucune des règles décrites dans cette section ne permet d'obtenir une imputation totalement exacte des coûts : un centre de coûts donné peut, en fait, absorber un pourcentage disproportionné de certains frais, tels que l'amortissement, la maintenance ou les intérêts hypothécaires. La répartition de ces frais entre les centres de coûts pourrait différer sensiblement des pourcentages impliqués par les différents ratios, et notamment par ceux liés au temps passé par le personnel. Par exemple, dans le cas des programmes nécessitant une large utilisation de motocyclettes pour les opérations de

microfinancement, le pourcentage de leur utilisation à cette fin peut être supérieur au pourcentage du temps que l'ensemble du personnel consacre à ce centre de coûts.

Une façon de résoudre ce problème pourrait consister à imputer séparément les immobilisations et les bâtiments à l'aide de règles d'imputation directe (par exemple, si les motocyclettes sont utilisées à 75 % pour les opérations de microfinancement, il faudrait imputer 75 % de leurs frais d'amortissement, de carburant et d'entretien à ces opérations). Certains programmes se fondent sur une analyse des superficies utilisées pour imputer les coûts d'amortissement ou d'entretien des bâtiments. Enfin, le choix de la méthode de répartition des coûts d'amortissement entre les centres de coûts dépend de l'importance de ces coûts dans la structure globale des coûts de l'IMF et du degré de précision de l'analyse souhaité par la direction.

De nombreuses IMF multiservices peuvent avoir intérêt à adopter une approche prudente de l'imputation des coûts. Du fait que les donateurs et les autres parties prenantes les tiennent de plus en plus pour responsables des résultats financiers de leurs activités de microfinancement (mais non pas nécessairement de celles concernant les services non financiers), les IMF sont tentées de sous-estimer la part des ressources communes allouées aux centres de coûts correspondant aux services financiers. En même temps, les propositions de financement portant sur les services non financiers cherchent souvent à gonfler les coûts pour justifier les demandes de fonds. Toutefois, au nom de la transparence et dans l'intérêt de connaître la situation financière réelle du centre de coûts constitué par le microfinancement, il peut être souhaitable d'avoir plutôt tendance à surestimer les coûts imputés aux services financiers, surtout dans le cas des membres clés du personnel du siège, tels que le directeur exécutif, les directeurs et les comptables dans les institutions qui se consacrent essentiellement au microfinancement.

Le choix des règles d'imputation des coûts au sein d'une IMF peut être sujet à controverse. Comme le montrent les exemples simples utilisés dans cette section et le cas de « Microfem » exposé dans l'encadré 3, les règles adoptées ont des implications différentes pour la structure des coûts de chaque centre de coûts. Les directeurs de chacun de ces centres peuvent « rivaliser » pour que soit adoptée la règle permettant de donner une image plus flatteuse de la situation financière de leur programme. Ces rivalités peuvent être particulièrement intenses dans les cas où les dirigeants et d'autres membres du personnel perçoivent des primes en cas de bonne performance financière de leur centre de coûts. Même si le règlement de ces différends peut s'avérer pénible, les IMF constatent souvent que cet effort se justifie au regard de la transparence et du surcroît d'information par lequel se solde l'imputation des coûts.

Encadré 3 : Mise à l'essai des différentes règles d'imputation possibles pour Microfem

M^{me} Gupta et son équipe de direction ne parvenant pas à se mettre d'accord sur une règle d'imputation des coûts, elles ont décidé de les essayer toutes et de prendre leur décision à la lumière des résultats obtenus. Du fait qu'elles disposaient déjà d'informations sur les coûts directs et indirects, elles pouvaient facilement calculer le RDD et le RDAD. Afin d'obtenir les données nécessaires aux méthodes reposant sur le temps passé par le personnel, tous les membres du personnel du siège (personnel « indirect ») ont été invités à remplir, pendant deux semaines, une feuille d'emploi du temps indiquant le nombre d'heures de travail consacrées aux services financiers et non financiers. Presque tous les membres du personnel ont accompli 80 heures de travail au cours de cette quinzaine à l'exception de M^{me} Gupta qui, elle, a travaillé 100 heures. Le tableau 2 donne les résultats de ce relevé du temps passé.

Tableau 2 : Répartition du temps de travail du personnel du siège (personnel « indirect ») pendant une période de deux semaines
Microfem

	Salaires et prestations	Heures		Total
		SF	SNF	
Directeur exécutif	176 945	70	30	100
Secrétaire administratif	39 321	50	30	80
Directeur des services financiers	117 963	80	-	80
Directeur de la planification financière	127 793	40	40	80
1 ^{er} adjoint chargé du système d'information	117 963	65	15	80
2 ^e adjoint chargé du système d'information	108 133	65	15	80
Adjoint chargé de la planification	19 661	30	50	80
Directeur des services financiers et comptables	137 624	50	30	80
Comptable	98 303	55	25	80
Aide-comptable	68 812	55	25	80
Commis comptable 1	68 812	70	10	80
Commis comptable 2	58 982	70	10	80
Secrétaire des services financiers	29 491	60	20	80
Directeur de la mobilisation et de l'aide aux entreprises	108 133	30	50	80
Coordonnateur de la mobilisation	68 812	20	60	80
Coordonnateur des services d'aide aux entreprises	68 812	-	80	80
Chef de la formation	58 982	30	50	80
1 ^{er} formateur	45 219	-	80	80
2 ^e formateur	45 219	-	80	80
Secrétaire - Mobilisation	19 661	30	50	80
Directeur de l'action sociale	78 642	-	80	80
Spécialiste du développement communautaire	68 812	-	80	80
Bibliothécaire	58 982	-	80	80
Coordonnateur, Santé et nutrition	68 812	-	80	80
1 ^{er} formateur	39 321	-	80	80
2 ^e formateur	39 321	-	80	80
Autre personnel auxiliaire 1	13 762	40	40	80
Autre personnel auxiliaire 2	13 762	40	40	80
Sous-total des frais de personnel indirect	1 966 053	950	1 310	2 260
Sous-total des autres frais administratifs indirects	3 589 000			
Total des frais indirects	5 555 053			

À partir de ces informations, Microfem a élaboré un tableau montrant comment s'établit l'imputation des coûts indirects sur la base des différentes règles (tableau 3).

Tableau 3 : Mise à l'essai des différentes règles d'imputation des coûts

Microfem (en milliers d'unités de monnaie nationale)

	Ratio pour les services financiers	Coûts indirects		Total
		Imputation aux SF	Imputation aux SNF	
Ratio des dépenses directes (RDD)	0,75	4 179	1 376	5 555
Ratio des dép. admin. directes (RDAD)	0,63	3 489	2 066	5 555
Ratio simple du personnel (RSP)	0,85	4 722	833	5 555
Ratio du temps du personnel (RTP)	0,42	2 335	3 220	5 555
Ratio du coût du personnel (RCP)	0,49	2 705	2 851	5 555
Ratio du temps du dir. exéc. (RTDE)	0,70	3 889	1 667	5 555

M^{me} Gupta a convoqué le personnel de direction pour examiner les avantages et les inconvénients des différentes règles d'imputation. Les directeurs ont été surpris par l'importance des variations des résultats ; le pourcentage des coûts indirects imputés aux services financiers allait de 42 % avec le RTP à 85 % avec le RSP.

Il était évident que le choix des ratios affecterait considérablement l'analyse de la viabilité financière de chaque centre de coûts. À l'issue d'une longue discussion animée, les directeurs ont accepté comme solution de compromis d'utiliser une version modifiée du RDAD. Ils ont estimé que le RDD « pénalisait » injustement les services financiers en incluant les provisions pour créances irrécouvrables et la charge des intérêts : comme l'ont confirmé le RTP et le RCP, ces dépenses « n'impliquent pas » autant de temps du personnel du siège que les frais de personnel ou d'autres dépenses. (Certains ont toutefois fait valoir que le niveau de ces coûts pouvait en fait dépendre de l'attention consacrée par le siège aux sources de financement et aux mesures de lutte contre les arriérés de paiement.) La tenue d'une feuille d'emploi du temps pendant deux semaines pour obtenir le RTP et le RCP ayant été jugée pesante, la possibilité de pérenniser ce système a été rejetée. Le RTDE n'a en outre pas semblé très exact du fait qu'en réalité le directeur exécutif avait consacré particulièrement beaucoup de temps à la collecte de fonds pour le programme de services financiers pendant la période d'institution des feuilles d'emploi du temps.

Les dirigeants de Microfem ont constaté que le RDAD sous-estimait la valeur des coûts imputés aux services financiers au titre de l'amortissement et de la maintenance des immobilisations. Les biens de capital fixe de Microfem sont, pour l'essentiel, constitués par les motocyclettes et le matériel utilisés pour le centre de coûts correspondant aux services financiers. Il est apparu, au cours des discussions, que 80 % de ces coûts devraient être attribués aux services financiers (et non pas 63 %, comme l'implique le RDAD). Les dirigeants de Microfem ont aussi décidé de séparer les frais de personnel des autres dépenses indirectes (même si le même RDAD s'applique aux deux) afin de faciliter à l'avenir le calcul des indicateurs d'efficacité du personnel. À l'issue de ces divers ajustements, le pourcentage des coûts totaux imputé aux services financiers s'élevait à 66 %, comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 : Imputation des coûts : ratio ajusté des dépenses administratives directes

Microfem (en milliers d'unités de monnaie nationale)

	Ratio pour les services financiers	Coûts indirects		Total
		Imputation aux SF	Imputation aux SNF	
Dépenses admin. (hors personnel, amortissement et maintenance) sur la base du RDAD	0,63	1 549	917	2 467
Frais de personnel sur la base du RDAD	0,63	1 235	731	1 966
Amortissement et maintenance, ajustés à la hausse sur la base du RDAD	0,80	898	224	1 122
Total	0,66	3 682	1 873	5 555

III. Application des règles d'imputation aux états financiers

Les IMF multiservices ont le choix entre deux types d'approches pour imputer les coûts aux différents centres de coûts. Pour simplifier, on peut qualifier ces approches d'approche « non intégrée » et d'approche « intégrée ». L'approche non intégrée implique généralement : 1) une étude ponctuelle de l'imputation des coûts ; ou 2) des rapports périodiques (annuels, par exemple) de la gestion de l'imputation des coûts établis sur la base des ajustements apportés au compte de résultats (et parfois au bilan). La plupart des systèmes existants d'imputation des coûts des IMF relèvent de cette approche.

L'approche intégrée implique d'incorporer directement un système d'imputation des coûts dans le système comptable d'une IMF par le biais du plan comptable. Quelques IMF, comme le BRAC (Comité du Bangladesh pour le progrès rural), ont adopté cette approche qui est probablement plus exacte, surtout dans le cas du bilan⁶. L'approche intégrée peut toutefois être difficile à mettre en oeuvre pour les institutions ne disposant pas de systèmes informatisés assez élaborés. Les IMF qui souhaitent intégrer un jour l'imputation des coûts dans leurs systèmes comptables pourraient commencer par procéder à une analyse « non intégrée ». Cette section examine l'application des règles d'imputation des coûts aux états financiers d'une IMF multiservices dans le cadre de l'approche non intégrée.

1. Le compte de résultats

Tout d'abord, l'application de la règle d'imputation choisie affecte directement le compte de résultats.

Les intérêts et les commissions perçus sur les services financiers constituent souvent la principale source de revenu gagné pour une IMF. Parmi les autres sources de revenu figurent le revenu de l'investissement, les droits perçus pour la prestation de services non financiers et le revenu non tiré de l'exploitation de l'institution, comme les moyens de financement fournis par les donateurs. Le revenu est pour l'essentiel facilement imputable à un centre de coûts particulier. Les droits perçus pour les services non financiers sont, bien sûr, imputés à leurs centres de coûts respectifs.

Le revenu de l'investissement et les moyens de financement fournis par les donateurs sont plus difficiles à répartir entre les centres de coûts identifiés. L'IMF peut imputer le revenu de l'investissement selon la règle retenue pour l'imputation des coûts, sauf si celui-ci est spécifiquement destiné à financer un centre de coûts particulier. Les investissements et leur revenu font souvent partie de la stratégie de financement du centre de coûts correspondant aux services financiers de sorte que l'imputation est facile à effectuer.

Le financement des donateurs est fréquemment lié à un programme particulier et, dans ce cas, l'imputation ne pose pas de problème. L'analyse de la viabilité financière constituant la principale justification de l'imputation des coûts, les IMF devraient clairement distinguer les contributions financières des donateurs de leur revenu d'exploitation et leur consacrer une ligne spéciale dans leur compte de résultats.

Encadré 4 : Compte de résultats de Microfem

Le directeur financier de Microfem a élaboré un compte de résultats modifié à l'aide du RDAD ajusté. Dans le cas de Microfem, la totalité du revenu d'exploitation provient des services financiers. Le revenu de l'investissement sert à financer les dépenses liées aux services financiers, comme le veut la politique de Microfem, et il est imputé au centre de coûts correspondant à ces services. Microfem a aussi bénéficié de deux types de donations : 1) des fonds destinés à des services spécifiques, financiers et non financiers ; et 2) une dotation en capital destinée à couvrir les coûts d'amortissement de certaines immobilisations. Cette dotation est inscrite chaque année dans le compte de résultats pour compenser la déduction pour amortissement effectuée pour les immobilisations acquises à l'aide d'une dotation antérieure. La dotation actuelle étant exclusivement réservée aux coûts d'amortissement et la direction de Microfem ayant déjà décidé d'imputer 80 % de ces coûts aux services financiers, le même pourcentage a été repris pour répartir la dotation entre les services financiers et non financiers (tableau 5).

Tableau 5 : Profil des donations reçues par Microfem
(en milliers d'unités de monnaie nationale)

	Ratio pour les services financiers ciblée	Centre de coûts		Total
		Services financiers	Services non financiers	
Donation d'exploitation		8 989	5 551	14 539
Donation en capital	0,8	194	48	242
Total		9 182	5 599	14 781

Le tableau 6 reproduit le compte de résultats de Microfem après application du RDAD ajusté pour répartir les coûts entre les centres de coûts correspondant aux services financiers et aux services non financiers. Les dirigeants de Microfem ont été surpris par les résultats. Ils n'avaient, jusqu'alors, jamais séparé les donations du revenu d'exploitation. Le compte consolidé de résultats se soldant toujours par un excédent, ils supposaient que l'institution couvrait ses dépenses sans problème. Même s'ils savaient que le revenu tiré des services financiers ne couvrait pas totalement le coût de leur prestation, ils pensaient être plus près de l'autosuffisance opérationnelle que le taux de couverture de 73 % impliqué par le nouveau compte de résultats.⁷ Ils supposaient aussi qu'ils mobilisaient suffisamment de fonds pour couvrir la totalité des coûts de leurs services non financiers mais lorsqu'il est tenu compte des coûts indirects, Microfem accuse un déficit de 1,6 million d'unités de monnaie nationale. Ce résultat implique que l'institution a peut-être utilisé des donations destinées à financer la prestation de services financiers pour combler ce déficit qui correspond à 22 % du coût des services non financiers.

Tableau 6 : Compte de résultats
Microfem (en milliers d'unités de monnaie nationale)

	Centre de coûts		Total
	Services financiers	Services non financiers	
REVENU D'EXPLOITATION			
Intérêts et commissions perçus sur les prêts	10 857		10 857
Revenu des autres services d'ordre financier	1 520		1 520
Revenu des investissements	2 139		2 139
Revenu total d'exploitation	14 516		14 516
DÉPENSES D'EXPLOITATION			
Intérêts et frais financiers	5 150		5 150
Provisions pour créances irrécouvrables	2 028		2 028
Frais de personnel - directs	5 605	1 747	7 352
Frais de personnel - indirects	1 235	731	1 966
Autres dépenses administratives - directes	3 384	3 575	6 959
Autres dépenses administratives - indirectes	2 447	1 142	3 589
Dépenses totales d'exploitation	19 849	7 195	27 045
EXCÉDENT (PERTE) NET(TE) D'EXPLOITATION	(5 333)	(7 195)	(12 528)
Donations en espèces	9 182	5 599	14 782
EXCÉDENT/PERTE CONSOLIDÉ(E) TOTAL(E)	3 850	(1 596)	2 253

2. Incorporation au niveau du bilan

L'application de l'imputation des coûts au compte de résultats d'une IMF fournit de nombreuses informations pour sa gestion. Toutefois, pour pouvoir analyser la rentabilité et l'efficacité de ses différents centres de coûts, l'IMF doit apporter à son bilan des changements correspondant à ceux provoqués dans son compte de résultats par l'imputation des coûts⁸.

Cette analyse de rentabilité et d'efficacité, qui est décrite de façon plus détaillée dans la prochaine section, implique un ajustement des dépenses pour tenir compte de l'effet de l'inflation sur les capitaux propres et les immobilisations. Les dépenses sont aussi ajustées pour refléter le véritable coût commercial des subventions (passif) puisque cette analyse est destinée à permettre de mieux comprendre la viabilité commerciale potentielle des services de microfinancement. Ces dépenses ajustées sont ensuite comparées au revenu d'exploitation pour obtenir le montant ajusté du profit.

Pour calculer ces ajustements et ces ratios, il faut savoir quels postes du bilan correspondent au centre de coûts que constituent les services financiers (capitaux propres, immobilisations, besoins de financement, total de l'actif). L'imputation des coûts au niveau des bilans peut toutefois être un exercice compliqué et le niveau d'effort requis pour ce type d'analyse peut ne pas se justifier pour toutes les IMF. Le portefeuille de prêts constituera généralement le principal élément d'actif du centre de coûts correspondant aux services financiers, et un certain nombre de ratios financiers permettent utilement de comparer le revenu, les diverses catégories de dépenses et les profits au solde moyen du portefeuille pendant la même période. Ce type d'analyse est particulièrement utile pour contrôler l'efficacité par rapport aux coûts de l'institution. Il peut être suffisant pour les besoins de la gestion de se concentrer sur les indicateurs liés au portefeuille qui sont faciles à calculer plutôt que de procéder à un ajustement complet du bilan.

Les IMF qui souhaitent traiter une partie ou la totalité de leurs différents services comme des centres de profit (et non pas simplement comme des centres de coûts) doivent établir un bilan pour chaque centre de coûts pour les besoins de l'analyse de rentabilité. Les IMF peuvent souvent examiner chaque compte et facilement répartir ses différents postes entre les centres de coûts. Lorsque cette imputation leur pose des problèmes, elles doivent commencer par identifier les postes du bilan qui sont partagés par les services financiers et les services non financiers. Il peut notamment s'agir des postes suivants :

Espèces en caisse et avoirs en banque	Contribution des actionnaires aux capitaux propres
Investissements	Donations des années antérieures
Immobilisations nettes	– total cumulé
Autres actifs	Donations de l'année courante
Fonds empruntés	Bénéfices/pertes reportés des années antérieures
Autres exigibilités, y compris les hypothèques	Bénéfices/pertes accumulés pendant l'année en cours

Pour répartir les coûts au niveau du bilan, on suppose que l'IMF commence par établir un bilan consolidé avant d'imputer ensuite les différents soldes aux centres de coûts pertinents. On suppose aussi que l'IMF a déjà procédé à une imputation des coûts analogue à celle décrite dans le présent document. Pour simplifier, on utilisera ici deux centres de coûts, l'un pour les services financiers et l'autre pour les services non financiers mais, comme pour l'imputation des coûts, l'IMF peut choisir le nombre de centres de coûts qui lui paraît approprié pour les besoins de sa gestion.

Une fois que les postes communs du bilan ont été identifiés, l'imputation s'effectue en trois étapes, à savoir :

- 1) répartition des actifs non liquides entre les centres de coûts ;
- 2) répartition du passif et des capitaux propres entre les centres de coûts ; et
- 3) imputation des « espèces en caisse et des avoirs en banque » en tant qu'actif résiduel permettant d'équilibrer le bilan.

Les règles d'imputation d'un certain nombre de postes du bilan auront déjà été déterminées par l'exercice d'imputation des coûts pour le compte de résultats. Une IMF pourra, par exemple, appliquer simplement la règle d'imputation des coûts pour répartir les capitaux propres entre les deux centres de coûts. Nous ne considérerons que des méthodes simples dans cette section, mais d'autres options possibles sont exposées dans l'Annexe 1.

Première étape : répartition des actifs non liquides entre les centres de coûts. Les actifs non liquides partagés entre les centres de coûts se composent notamment des investissements, des immobilisations nettes et des autres actifs. Les principes de leur imputation peuvent déjà avoir été fixés par des politiques antérieures ou les exigences des donateurs. Lorsque ce n'est pas le cas, le **plus simple** est d'utiliser, pour l'imputation de ces actifs, la règle d'imputation déjà adoptée pour le compte de résultats. C'est ainsi que, pour une IMF qui aurait eu recours au ratio du temps du personnel (RTP) pour imputer ses coûts, la formule d'imputation serait la suivante pour chaque actif non liquide :

$$\begin{aligned}
 &[\text{Investissements + immobilisations nettes + autres actifs}]_{SF} = \\
 &(\text{temps passé par le personnel}_{SF} + \text{temps passé par le personnel}_{TOTAL}) \\
 &\times [\text{investissements + immobilisations nettes + autres actifs}]_{TOTAL}
 \end{aligned}$$

Une formule analogue pourrait être élaborée pour chacune des autres règles d'imputation décrites dans la section II.

Dans le cas de l'exemple simple présenté dans la section II, le bilan consolidé s'établit comme suit :

ACTIF		PASSIF	
Espèces en caisse et avoirs en banque	25 000	Épargne forcée	50 000
Investissements	15 000	Autres éléments du passif	10 000
Portefeuille	200 000	Total du passif	60 000
Autres	10 000	CAPITAUX PROPRES	
Immobilisations nettes	50 000	Actions détenues par les membres	10 000
		Donations des années antérieures	400 000
		Donations de l'année courante	100 000
		Bénéfices reportés des années antérieures	(260 000)
		Bénéfices accumulés pendant l'année en cours	(10 000)
		Total des capitaux propres	240 000
TOTAL DE L'ACTIF	300 000	TOTAL DU PASSIF + CAPITAUX PROPRES	300 000

Si l'on applique le RTP à tous les actifs non liquides pertinents, on obtient dans ce cas la formule suivante :

$$\begin{aligned}
 \text{Investissements}_{SF} &= (250/480) \times 15\,000 \\
 &= 0,52 \times 15\,000 \\
 &= 7\,800 \\
 \\
 \text{Immobilisations nettes}_{SF} &= (250/480) \times 50\,000 \\
 &= 0,52 \times 50\,000 \\
 &= 26\,000 \\
 \\
 \text{Autres actifs}_{SF} &= (250/480) \times 10\,000 \\
 &= 0,52 \times 10\,000 \\
 &= 5\,200
 \end{aligned}$$

Deuxième étape : répartition du passif et des capitaux propres entre les centres de coûts.

Le passif et surtout les fonds empruntés peuvent souvent être imputés directement au centre de coûts correspondant aux services financiers du fait que de nombreuses IMF empruntent uniquement pour financer leur portefeuille de microprêts. Dans l'ensemble, les IMF n'empruntent pas ou ne mobilisent pas l'épargne pour financer leurs services non financiers. Certains engagements à court terme peuvent devoir être imputés mais, dans l'ensemble, cela ne devrait pas poser de problème. Il pourrait aussi être nécessaire d'imputer une hypothèque ou un autre type d'emprunt à long terme contracté pour des biens immobiliers ou d'autres immobilisations. Ce type d'élément du passif doit être réparti entre les centres de coûts en fonction du pourcentage des immobilisations correspondantes qu'il sert à financer. Ce qui donnerait, par exemple :

$$\text{Autres éléments du passif}_{SF} = \left(\frac{\text{immobilisations nettes}_{SF} + \text{immobilisations nettes}_{TOTAL}}{\text{autres éléments du passif}_{TOTAL}} \right)$$

Dans la plupart des cas, il sera facile de lier les contributions aux capitaux propres sous forme de dons aux différents centres de coûts de sorte que leur imputation ne devrait pas poser de problème. La principale question qui se pose à propos des

capitaux propres est celle de savoir si une seule règle d'imputation permettra de refléter avec exactitude les soldes des années précédentes pour les donations et les bénéfices accumulés. Le **plus simple** serait d'appliquer la règle d'imputation déjà utilisée pour le compte de résultats à tous les comptes relatifs aux capitaux propres. Par exemple, dans le cas d'une IMF ayant utilisé le RTP, la formule globale serait la suivante :

$$\text{Capitaux propres}_{SF} = \left(\frac{\text{temps passé par le personnel}_{SF} + \text{temps passé par le personnel}_{TOTAL}}{\text{TOTAL}} \right) \times \text{capitaux propres}_{TOTAL}$$

Dans le cas de l'exemple simple que nous avons retenu, la formule sommaire d'imputation des capitaux propres à l'aide du RTP serait la suivante :

$$\begin{aligned}
 \text{Capitaux propres}_{SF} &= (250/480) \times 240\,000 \\
 &= 0,52 \times 240\,000 \\
 &= 124\,800
 \end{aligned}$$

Un calcul analogue pourrait être effectué pour toutes les règles d'imputation décrites dans la précédente section. D'autres options sont décrites plus loin pour des éléments spécifiques des capitaux propres.

Troisième étape : imputation des « espèces en caisse et avoirs en banque » en tant qu'avoir résiduel permettant d'équilibrer le bilan.

Les « espèces en caisse et avoirs en banque » correspondent aux fonds directement disponibles ou placés dans des instruments très liquides pour financer les dépenses de trésorerie. Le solde de trésorerie à la fin de la période est égal au solde de trésorerie au début de la période plus l'effet net de toutes les transactions en numéraire, c'est-à-dire la différence entre, d'une part, les nouvelles sources de liquidités enregistrées au cours de la période sous la forme, par exemple, d'un accroissement des bénéfices en espèces (non dus), des autres capitaux propres, de l'épargne et/ou de la dette et, d'autre part, les nouvelles utilisations des ressources sous la forme, par exemple, d'un accroissement des investissements et/ou du portefeuille de prêts. Cette imputation des coûts s'effectuant selon une approche non intégrée et sur la base d'un ajustement des états financiers en dehors du système comptable de l'IMF, l'imputation aux centres de coûts des actifs non liquides, du passif et des capitaux propres ne

permettra pas d'obtenir des comptes équilibrés. Il est donc légitime d'imputer le montant consolidé des espèces en caisse et des avoirs en banque à chaque centre de coûts en tant qu'avoir résiduel permettant d'équilibrer les différents bilans. Toutefois, cette méthode de répartition des liquidités entre les centres de coûts ne sera pas totalement exacte ; seule une approche intégrée de l'imputation faisant une distinction entre les transactions en numéraire et les autres types de transactions permettrait d'obtenir des chiffres exacts pour les soldes de trésorerie. La formule permettant d'imputer les espèces en caisse et les avoirs en banque au centre de coûts correspondant aux services financiers est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Espèces en caisse et avoirs en banque} &= \\ & \text{total du passif}_{SF} + \text{total des capitaux propres}_{SF} \\ & - \text{total des actifs non liquides}_{SF} \end{aligned}$$

Une fois que l'IMF a identifié les postes du bilan concernés par l'imputation des coûts et qu'elle a choisi les règles d'imputation de ces soldes, elle peut élaborer des bilans séparés pour ses différents centres de coûts.

Encadré 5 : Bilan de Microfem

Les dirigeants de Microfem ont compris qu'en dehors d'une simple analyse du degré d'autosuffisance et de l'efficacité du portefeuille, l'imputation des coûts ne permettait pas de procéder à d'autres types d'analyse de la rentabilité et de l'efficacité impliquant une comparaison entre le revenu, les dépenses et les bénéfices d'exploitation et les soldes moyens des postes du bilan.

Après avoir examiné le bilan consolidé de Microfem pour l'année en cours, les dirigeants de l'institution ont établi que le portefeuille de prêts, les provisions pour créances irrécouvrables et les investissements relevaient du centre de coûts correspondant aux services financiers. Les immobilisations nettes constituent le seul solde d'actifs non liquides commun aux services financiers et aux services non financiers. Pour l'imputation du coût d'amortissement, Microfem avait déjà établi que 80 % des ses immobilisations sont utilisées dans le cadre de la prestation de services financiers. Il a donc été décidé d'imputer 80 % des immobilisations nettes au centre de coûts correspondant aux services financiers et les 20 % restants au centre de coûts des services non financiers.

Du côté du passif, l'épargne des membres et les prêts bancaires sont les sources de financement des services financiers uniquement. Les dirigeants de Microfem ont toutefois découvert que la rubrique « autres éléments du passif » couvrait toutes sortes de dettes exigibles qui se révélaient difficiles à imputer à l'une ou l'autre des catégories de services. Ils ont donc décidé d'utiliser le pourcentage découlant du ratio ajusté des dépenses administratives directes (RDAD ajusté) appliqué au compte de résultats dans le tableau 4 de l'encadré 3 (soit 66 % et 34 % pour les centres de coûts correspondant, respectivement, aux services financiers et aux services non financiers).

Les dirigeants de Microfem ont dû réfléchir à la façon dont ils pourraient procéder pour répartir les soldes des capitaux propres entre les services financiers et les services non financiers. Dans le cas des actions des membres, ils ont reconnu que, dans leur grande majorité, ces derniers adhéraient au départ à l'organisation (et versaient donc leur contribution obligatoire) pour avoir accès aux services financiers. Ils ont toutefois constaté qu'au fil du temps les services non financiers ont pris de plus en plus d'importance pour les membres et que certaines femmes font davantage appel à ces services qu'aux services financiers. Microfem dans son ensemble s'efforce de fournir une gamme complète de services intégrés à ses membres. L'imputation des coûts a en outre permis aux dirigeants de Microfem de reconnaître qu'en fait, ils utilisaient une partie de l'accroissement de la participation des membres au capital pour financer les coûts indirects liés aux services non financiers. Ils ont finalement opté pour la solution simple consistant à utiliser le RDAD ajusté pour répartir la participation financière des membres entre les deux centres de coûts.

Pour les contributions au capital sous forme de dons, Microfem avait bien pris note des restrictions quant à leur utilisation qui accompagnaient les dons des précédentes années et ceux-ci ont donc été faciles à imputer. Les dirigeants de l'institution avaient aussi déjà imputé les donations de l'année en cours dans le cadre du compte de résultats (encadré 3, tableau 5). Le solde de la dotation d'équipement de Microfem – la dotation versée chaque année au compte de résultats pour couvrir le coût d'amortissement de certaines immobilisations – a été imputé sur la base du rapport 80/20 établi pour les immobilisations correspondant, respectivement, aux services financiers et aux services non financiers.

L'imputation des pertes accumulées a posé un problème particulier aux dirigeants de l'organisation. Ils avaient déjà identifié les pertes accumulées pendant l'année en cours pour les services financiers et non financiers en procédant à l'imputation des coûts. Ils ignoraient, par contre, comment ils devaient imputer les pertes des périodes précédentes. Après de longues délibérations, ils ont estimé que la répartition des pertes de l'année courante entre les services financiers et les services non financiers constituait probablement la base la plus appropriée pour imputer les pertes accumulées au cours des années antérieures.

Enfin, les comptes des espèces en caisse et des avoirs en banque pour les deux centres de coûts ont été imputés en tant que comptes résiduels après ajustement des actifs non liquides, du passif et des capitaux propres.

On trouvera, dans le tableau 7, le bilan estimé des deux centres de coûts de Microfem pour l'année en cours.

Tableau 7 : Bilan

Microfem (en milliers d'unités de monnaie nationale)

	Centre de coûts		Total
	Services financiers	Services non financiers	
ACTIF			
Espèces en caisse et avoirs en banque	7 624	955	8 579
Portefeuille total de prêts	62 030		62 030
(Provision pour créances irrécouvrables)	(5 000)		(5 000)
Investissements	17 396		17 396
Immobilisations nettes	4 479	1 120	5 599
Total de l'actif	86 529	2 075	88 604
PASSIF			
Épargne des membres	14 369		14 369
Prêts subventionnés	28 245		28 245
Autres éléments du passif	4 654	2 368	7 022
Total du passif	47 268	2 368	49 635
CAPITAUX PROPRES			
Contribution des actionnaires	8 007	4 073	12 080
Donations - années antérieures, total cumulé	32 352	5 709	38 061
Dotations d'équipement - immobilisations	1 640	410	2 051
Donations - année courante	9 182	5 599	14 782
Bénéfices/pertes reportés des années antérieures	(6 588)	(8 889)	(15 476)
Bénéfices/pertes accumulés pendant l'année en cours	(5 333)	(7 195)	(12 528)
Total des capitaux propres	39 261	(293)	38 968
TOTAL PASSIF + CAPITAUX PROPRES	86 529	2 075	88 604

Presque tous les actifs (98 %) relèvent du centre de coûts correspondant aux services financiers. Ce pourcentage est beaucoup plus élevé que celui découlant du compte de résultats, selon lequel ce centre de coûts contribuait pour environ 75 % aux dépenses totales de Microfem. L'imputation du bilan met en relief le caractère « transitoire » du centre de coûts correspondant aux services non financiers du fait que les programmes mis en oeuvre au titre de ces services utilisent les fonds fournis par les donateurs pour couvrir les dépenses et qu'ils n'accumulent pas de nombreux actifs.

M^{me} Gupta avait initialement envisagé de recourir à des méthodes plus simples et moins précises pour répartir les capitaux propres entre les deux centres de coûts, mais celles-ci surestimaient grossièrement la valeur des capitaux propres, et donc de l'actif pour le centre de coûts correspondant aux services non financiers. De plus, l'application de ces règles d'imputation plus générales donnait un solde de trésorerie négatif pour le centre de coûts des services financiers, ce qui n'avait aucun sens. Le centre de coûts des services non financiers de Microfem a régulièrement été insuffisamment financé par rapport à sa structure de coûts et soutenu par le centre de coûts des services financiers, ce qui s'est traduit à la longue par une position négative au niveau des capitaux propres. L'utilisation d'un ratio général pour répartir l'ensemble des capitaux propres entre les deux centres de coûts ne permettrait pas de refléter ces tendances anciennes.

IV. Imputation des coûts et analyse financière

Quelle est la raison d'être de ce pesant exercice d'imputation des coûts ? Il permet, au bout du compte, aux dirigeants des IMF de comprendre la situation financière fondamentale de leurs services financiers en dehors des autres programmes. Les IMF souhaitent de plus en plus considérer leurs services financiers comme des activités commerciales et voir quels changements pourraient être nécessaires pour gérer ces

activités sur une base commercialement viable. Pour opérer ces changements, les dirigeants des IMF ont besoin de disposer d'informations sur la rentabilité et l'efficacité de leurs opérations, et la façon la plus répandue d'obtenir ces données consiste à analyser les ratios obtenus à partir des états financiers.

L'imputation des coûts en vue d'élaborer des états financiers pour le centre de coûts correspondant aux services financiers fournit donc aux dirigeants des IMF les données brutes nécessaires à l'analyse des ratios de rentabilité et d'efficacité.

Cette section donne quelques exemples du type d'analyse des ratios que l'imputation des coûts rend possible.

Ajustements pour tenir compte de l'inflation et des subventions : Une IMF pourra souhaiter établir dans quelle mesure elle pourrait couvrir **toutes** ses dépenses si elle était exploitée sur une base entièrement commerciale. Parmi les coûts à prendre en considération en dehors de ceux inclus dans le compte de résultats figurent l'érosion des capitaux propres sous l'effet de l'inflation et les coûts de la dette subventionnée si elle était soumise aux taux commerciaux. D'un autre côté, l'inflation a pour effet de revaloriser les immobilisations et surtout les biens immobiliers⁹. L'IMF pourra avoir recours à la méthode suivante pour ajuster ses dépenses d'exploitation pour tenir compte de ces « coûts » en s'appuyant sur les états financiers du centre de coûts correspondant aux services financiers :

Dépenses d'exploitation ajustées =
 dépenses d'exploitation (tirées du compte de résultats)
 + inflation x (capitaux propres moyens - immobilisations moyennes)
 + t commercial x besoins moyens de financement¹⁰
 - intérêts et charges financières effectifs

Le taux d'intérêt commercial (« t commercial » dans la formule) correspond au taux que les IMF devraient acquitter sur leur dette si elles devaient la financer aux conditions du marché. Ce taux pourrait être le taux des certificats de dépôt à 90 jours dans le cas des institutions acceptant des dépôts. Il pourrait aussi être le taux que les banques commerciales offrent à leurs clients présentant un risque moyen.

Autosuffisance financière : Cet indicateur permet de déterminer dans quelle mesure une IMF couvre ses dépenses d'exploitation ajustées avec le revenu de ses opérations. Il se calcule de la façon suivante :

revenu d'exploitation (d'après le compte de résultats)
dépenses d'exploitation ajustées

Rendement (ajusté) de l'actif : Les dirigeants d'une IMF peuvent souhaiter connaître la rentabilité de leur actif afin de gérer celui-ci plus efficacement. Le ratio du rendement de l'actif compare le profit net d'exploitation, ajusté ou non, au niveau moyen de l'actif pendant la période correspondante. La formule est la suivante :

revenu d'exploitation - dépenses d'exploitation (ajustées)
actif moyen

Rendement (ajusté) des capitaux propres : Les dirigeants d'une IMF peuvent souhaiter comparer le rendement de ses capitaux propres aux autres possibilités d'investissement dans l'économie locale. La formule comprend les éléments suivants :

revenu d'exploitation - dépenses d'exploitation (ajustées)
capitaux propres moyens

Rendement du portefeuille : Une façon de s'assurer que le portefeuille produit, avec efficacité, le revenu attendu consiste à examiner son rendement. Ce chiffre doit être rapproché

des anticipations fondées sur les taux d'intérêt effectifs de l'IMF. La formule s'établit comme suit :

revenu tiré des intérêts et commissions
niveau moyen du portefeuille

Efficacité des frais administratifs : Les dirigeants des IMF examinent souvent le coût de la gestion et de la tenue de leur portefeuille de prêts. Ce ratio inclut les dépenses administratives (dépenses d'exploitation déduction faite de la charge des intérêts et des provisions pour créances irrécouvrables), du fait que ce sont celles qui sont le plus directement contrôlées par les dirigeants des institutions. La formule est la suivante :

dépenses administratives
niveau moyen du portefeuille

Efficacité des coûts du personnel : Les salaires et les prestations constituent la principale composante des dépenses administratives. Les dirigeants des IMF peuvent souhaiter établir le pourcentage de l'ensemble des frais administratifs que les coûts du personnel représentent du fait qu'en général un pourcentage élevé témoigne d'une utilisation efficace des ressources. La formule s'établit comme suit :

frais de personnel
dépenses administratives

Productivité des chargés de prêts : Le nombre de clients actifs par chargé de prêts est un indicateur clé de la productivité et de l'efficacité pour les dirigeants des IMF. Les améliorations de productivité sont importantes pour la maîtrise des coûts, mais un nombre excessivement élevé de dossiers par chargé de prêts pourrait se traduire par un plus grand risque d'arriérés de paiement. Ce ratio se calcule de la façon suivante :

nombre de prêts en cours (fin de période)
nombre de chargés de prêts (fin de période)

Nombre de ces ratios comparent des « flux » figurant dans le compte de résultats à des « stocks » fournis par le bilan. Il n'est pas possible d'établir un ratio comportant, en numérateur, les profits enregistrés **sur une période** et, en dénominateur, un montant cumulé (total de l'actif, par exemple) **à la fin d'une période**. Dans l'analyse des ratios, le dénominateur correspond donc toujours à la valeur moyenne du poste du bilan observée sur une certaine période. Dans l'idéal, cette valeur moyenne devrait être calculée sur la base des soldes mensuels. Le présent document portant sur l'imputation des coûts des IMF multiservices, l'utilisation de soldes mensuels peut s'avérer impossible. Au minimum, une moyenne devrait être établie entre les soldes de début et de fin de période.

L'analyse des ratios de rentabilité et d'efficacité doit être effectuée de façon continue de manière à permettre aux dirigeants des institutions de suivre les tendances d'évolution. Ceux-ci peuvent en outre fixer des objectifs internes et comparer les résultats effectifs par rapport à eux.

Encadré 6 : Analyse financière de Microfem

Les dirigeants de Microfem ont compris l'intérêt que présentait l'institution d'un bilan séparé pour le centre de coûts correspondant aux services financiers pour pouvoir procéder à l'avenir à une analyse de rentabilité. M^{me} Gupta s'est toutefois rendu compte que, pour calculer les ratios de rentabilité et d'efficacité de l'année en cours, elle devait obtenir des données de bilan pour les états financiers de l'année précédente. Les flux figurant dans le compte de résultats de Microfem ne peuvent être comparés qu'aux soldes moyens des postes du bilan enregistrés pendant l'année. Il était donc nécessaire de disposer des soldes du début et de la fin de l'année.

Les états financiers comparatifs figurant dans le tableau 8 ont été établis en appliquant à l'année précédente les mêmes règles d'imputation des coûts.

Tableau 8 : États financiers comparatifs de Microfem

	Centre de coûts				Total	
	Services financiers		Services non financiers		Année précédente	Année en cours
	Année précédente	Année en cours	Année précédente	Année en cours		
COMPTE DE RÉSULTATS						
REVENU D'EXPLOITATION						
Revenu des intérêts et commissions perçus sur les prêts	8 965	10 857			8 965	10 857
Revenu des autres services de nature financière	441	1 520			441	1 520
Revenu des investissements	1 004	2 139			1 004	2 139
Total du revenu d'exploitation	10 410	14 516			10 410	14 516
DÉPENSES D'EXPLOITATION						
Intérêts et commissions	1 756	5 150			1 756	5 150
Provision pour créances irrécouvrables	1 447	2 028			1 447	2 028
Frais de personnel – directs	4 553	5 605	1 115	1 747	5 667	7 352
Frais de personnel – indirects	1 417	1 235	563	731	1 981	1 966
Autres frais administratifs—directs	3 884	3 384	2 238	3 575	6 122	6 959
Autres frais administratifs – indirects	2 333	2 447	802	1 142	3 135	3 589
Total des dépenses d'exploitation	15 390	19 849	4 718	7 195	20 108	27 045
PROFIT (PERTE) NET(TE) D'EXPLOITATION	(4 980)	(5 333)	(4 718)	(7 195)	(9 698)	(12 528)
Donations en espèces	8 530	9 182	3 413	5 599	11 943	14 782
PROFIT/PERTE CONSOLIDÉ(E) TOTAL(E)	3 550	3 850	(1 305)	(1 596)	2 245	2 253
BILAN						
ACTIF						
Espèces en caisse et avoirs en banque	11 845	7 624	205	955	12 050	8 579
Portefeuille total de prêts	42 151	62 030			42 151	62 030
(Provision pour créances irrécouvrables)	(2 972)	(5 000)			(2 972)	(5 000)
Investissements	8 750	17 396			8 750	17 396
Immobilisations nettes	4 108	4 479	1 027	1 120	5 135	5 599
Total de l'actif	63 882	86 529	1 232	2 075	65 114	88 604
PASSIF						
Épargne des membres	9 665	14 369			9 665	14 369
Prêts subventionnés	15 759	28 245			15 759	28 245
Autres éléments du passif	3 515	4 654	1 279	2 368	4 794	7 022
Total du passif	28 939	47 268	1 279	2 368	30 218	49 635
CAPITAUX PROPRES						
Contribution des actionnaires	7 345	8 007	2 674	4 073	10 019	12 080
Donations – années antér., total cumulé	23 822	32 352	2 296	5 709	26 118	38 061
Dotations d'équipement - immobilisations	1 834	1 640	459	410	2 293	2 051
Donations – année courante	8 530	9 182	3 413	5 599	11 943	14 782
Bénéf./pertes reportés, années antér.	(1 608)	(6 588)	(4 171)	(8 889)	(5 778)	(15 476)
Bénéf./pertes accumulés, année en cours	(4 980)	(5 333)	(4 718)	(7 195)	(9 698)	(12 528)
Total des capitaux propres	34 943	39 261	(47)	(293)	34 896	38 968
TOTAL PASSIF + CAPITAUX PROPRES	63 882	86 529	1 232	2 075	65 114	88 604

Sur la base des données des états financiers comparatifs, M^{me} Gupta a élaboré le rapport financier succinct, figurant dans le tableau 9, pour le centre de coûts correspondant aux services financiers. Pour calculer le montant ajusté des dépenses, elle s'est fondée sur l'hypothèse d'un taux d'inflation de 18 % et d'un taux d'intérêt commercial de 24 % pour les fonds empruntés.

Tableau 9 : Analyse financière de Microfem année en cours

(en milliers d'unités de monnaie nationale)

Dépenses d'exploitation (compte de résultats)	19 849
Ajustement sur l'inflation [(inflation x niveau moyen des capitaux propres) - (inflation x niveau moyen des immobilisations)]	5 906
Ajustement pour les subventions [(coût commercial du capital x besoin moyen de financement) - coût du financement d'après le compte de résultats]	3 014
Dépenses d'exploitation ajustées	28 769
Profit (perte) d'exploitation ajusté(e)	(14 253)
Autosuffisance opérationnelle	0,73
Autosuffisance financière	0,50
Rendement ajusté de l'actif	(0,19)
Rendement ajusté des capitaux propres	(0,38)
Rendement du portefeuille	0,21
Efficiencia des frais administratifs	0,26
Efficiencia des coûts en personnel	0,54
Productivité des chargés de prêts	200

L'analyse financière a aidé M^{me} Gupta et son équipe de direction à mieux comprendre la situation du centre de coûts correspondant aux services financiers. Elle leur a montré qu'elles étaient encore assez loin de pouvoir atteindre leur objectif de viabilité financière. Elles ont décidé d'utiliser les ratios financiers comme référence pour évaluer les résultats à l'avenir. En rapprochant le rendement du portefeuille de l'efficiencia des frais administratifs, elles ont compris que pour améliorer les performances financières de Microfem, elles devraient combiner les mesures suivantes : 1) relever les taux d'intérêt pour améliorer le rendement du portefeuille ; 2) réduire les frais administratifs par une plus grande productivité du personnel obtenue en portant aux alentours de 300 le nombre de clients par chargé de prêts ; et 3) accroître le portefeuille.

Les dirigeants de Microfem comptent réévaluer le système d'imputation des coûts l'année prochaine, y compris les diverses règles d'imputation employées. Convaincus de l'utilité de cet exercice, ils ont décidé de procéder régulièrement à une analyse de ce type et d'envisager d'intégrer l'imputation des coûts dans leur système comptable dans un proche avenir.

V. Autres applications

Les IMF peuvent appliquer à leurs activités et à plusieurs niveaux, les principes sur lesquels reposent les méthodes d'imputation des coûts décrites dans le présent document. Les IMF souhaitent, par exemple, de plus en plus traiter leurs agences comme des centres de profit ou de coûts séparés. Ceux qui se préoccupent de la viabilité de leurs agences peuvent utiliser des techniques d'imputation des coûts pour imputer à chacune d'elles une partie des coûts du siège.

Si quelques IMF ont recours à certaines des règles décrites dans le présent document pour imputer les coûts à leurs agences, un grand nombre d'institutions imputent les coûts du siège à leurs agences en fonction de la taille relative de chacune d'elles mesurée par l'encours de son portefeuille, le nombre de ses clients ou le nombre de ses effectifs. Ce type de méthode ne reflète pas toujours avec exactitude le niveau des efforts et des ressources effectivement consacrés par le siège à chaque agence. Par exemple, les nouvelles agences dont le portefeuille est encore limité peuvent exiger relativement plus d'attention de la part du siège que les agences parvenues à maturité. Une règle d'imputation reposant sur la taille du portefeuille (ou du nombre de clients ou de membres du personnel) implique donc une subvention interne des nouvelles agences par les plus anciennes. D'un autre côté, de nombreuses fonctions administratives et comptables augmentent d'intensité avec le volume des prêts et des opérations, ce qui justifie cette approche.

La détermination des prix de cession interne est une autre méthode communément utilisée pour couvrir les dépenses du siège au niveau des agences. Le siège peut « facturer » aux agences un pourcentage fixe de leur revenu (ou de leurs dépenses), par exemple. Plus fréquemment, les agences acquittent un taux d'intérêt donné sur les fonds fournis par le siège (qui sont normalement destinés à financer leur portefeuille de prêts). Les systèmes de détermination des prix de cession interne doivent être soigneusement conçus de manière à couvrir tous les coûts du siège. Ils nécessitent des projections financières soignées et une mise à jour constante.

Les systèmes de coopératives de crédit ont souvent recours aux prix de cession interne, les sociétés primaires payant des intérêts sur les prêts nets de leur organisation faïtière. Cette dernière sert d'intermédiaire entre les sociétés primaires excédentaires et déficitaires, en collectant le surplus d'épargne des premières et en le prêtant aux secondes à un taux d'intérêt majoré. Le prix des fonds fournis par l'institution faïtière doit toutefois être assez élevé de manière à encourager la mobilisation de l'épargne, qui est le fondement même des systèmes de coopératives de crédit.

Même les IMF qui imputent leurs coûts aux agences n'établissent pas nécessairement des bilans complets par agence, bien qu'elles imputent souvent l'actif et une partie du passif. Comme on l'a vu plus haut, l'imputation des postes du bilan pose un certain nombre de problèmes fondamentaux,

surtout dans le cadre d'une approche non intégrée, et elle ne présente peut-être pas d'intérêt pour toutes les IMF.

Les IMF peuvent aussi souhaiter suivre les performances financières de certains « produits » de leur ligne de services financiers, tels que certains instruments d'épargne et/ou différents types de prêts (groupés ou individuels, pour financer l'agriculture, le logement, le fonds de roulement, etc.). Une autre application de l'imputation des coûts est liée aux contributions des donateurs. En effet, ces derniers exigent souvent une comptabilité séparée pour les dépenses liées au projet qu'ils financent ou aux ressources qu'ils fournissent. Toutefois, cette pratique complique fréquemment les systèmes des IMF au détriment du développement global de ces institutions. Les donateurs ne devraient pas nécessairement prescrire ce type de comptabilité¹¹.

Comme on peut le déduire de ce qui précède, l'imputation des coûts peut devenir extrêmement compliquée pour des IMF présentant plusieurs facettes. Par exemple, que faire si une IMF offre cinq services financiers et non financiers par l'intermédiaire de dix agences et si, rien que pour les services financiers, elle compte trois produits différents et doit produire des rapports pour quatre donateurs différents ? Il est évident qu'un système d'imputation des coûts qui essaierait de couvrir tous ces aspects serait trop complexe. Les IMF doivent décider quels sont les centres de coûts ou de profit qui sont les plus significatifs sous l'angle de la gestion. Il est important d'éviter le problème d'une « prolifération des éléments distingués dans le plan comptable », c'est-à-dire une ventilation par service, par agence, par donateur, etc., à mesure que davantage d'IMF adoptent des systèmes d'imputation des coûts et passent d'une approche non intégrée à une approche intégrée¹².

VI. Un exemple pris sur le terrain – le BRAC

Le BRAC (Comité du Bangladesh pour le progrès rural) offre un exemple intéressant d'imputation des coûts et de l'actif effectivement mis en oeuvre sur le terrain. Il utilise un système complexe faisant appel à plusieurs des règles d'imputation des coûts et des postes du bilan à divers centres de coûts, qui ont été examinées dans le présent document. Nous allons analyser successivement les centres de coûts du BRAC au niveau des agences, des régions et du siège.

Le BRAC est une importante institution de microfinancement du Bangladesh qui est entrée en activité en 1972 (1974, pour les services financiers). Ses trois programmes de services financiers, contenus dans le programme de développement rural (PDR), le programme de crédit rural (PCR) et le programme de génération de revenu pour le développement vulnérable (PGRDV), comptaient plus de 1,5 million de clients ayant des prêts en cours au 31 décembre 1996 et étaient mis en oeuvre dans 32 102 des 86 000 villages du Bangladesh.

En dehors de ces services financiers, le BRAC offre plusieurs autres types de produits et de services à ses membres/clients, notamment dans les domaines suivants :

- Santé et démographie (programme en faveur du développement et de la santé des femmes et programme de facilitation du planning familial)
- Droits de l'homme et éducation juridique (dans le cadre du programme PDR)
- Éducation (deux programmes d'enseignement primaire non formel, et un programme de soutien didactique)
- Autres programmes (programme de développement de Baor, programme de secours d'urgence et de remise en état, projet de développement des petits troupeaux)
- Plusieurs activités commerciales, y compris le centre d'artisanat rural d'Aarong et les imprimeurs du BRAC
- Programmes sectoriels fournissant du travail et des apports/conseils techniques aux secteurs de la sériciculture, de la pisciculture, de l'agriculture et de l'aviculture.

En 1994, le BRAC s'est doté d'un système d'imputation des coûts qui répartit les coûts et 17 états financiers entre le grand nombre de programmes et entre le siège et les unités opérant en première ligne. Chacune de ces composantes est considérée comme un centre de coûts.

1. Décision de procéder à l'imputation des coûts et définition des différents centres de coûts

Lorsqu'il a commencé à élaborer des programmes plus nombreux et plus diversifiés et à mettre en place un réseau étendu d'agences, le BRAC a compris qu'un système d'imputation des coûts pourrait être profitable à ses activités de deux façons :

- en aidant le personnel de direction à évaluer clairement les résultats des unités opérationnelles et des divers programmes et en améliorant ainsi la responsabilisation ; et
- en aidant le BRAC à attirer des moyens de financement séparés pour chaque programme et à en suivre l'utilisation.

Le BRAC a décidé de mettre au point un système d'imputation des coûts intégré dans son système comptable global. Il a estimé que les coûts élevés, au départ, de la mise en place de ce système se traduiraient, à plus long terme, par une simplification du processus. Cette décision a été facilitée par une informatisation poussée au niveau du siège, même si le processus d'imputation des coûts reste manuel au niveau des agences.

Le BRAC gère la majorité de ses programmes sur le terrain par l'intermédiaire de ses 372 bureaux ou agences locaux. Le prochain échelon de la structure de gestion est constitué par les bureaux régionaux et le dernier échelon, par le siège. On parle des activités « au niveau de la société » pour désigner les activités de l'ensemble du BRAC.

Le système du BRAC commence par les plans comptables au niveau des agences. Chaque agence tient un registre pour tous les programmes qu'elle met en oeuvre. Pour simplifier, nous ne considérerons ici que deux centres de coûts au niveau des agences correspondant à l'un des programmes de services financiers (PCR) et au programme d'enseignement primaire non formel (PEPNF). Dans la réalité, toutefois, chaque agence répartit ses coûts entre tous les programmes qu'elle met en oeuvre.

2. Identification des coûts directs et indirects au niveau des agences

Le BRAC commence par identifier les coûts directs pour chaque centre de coûts au niveau des agences. Il dispose d'équipes séparées sur le terrain pour les programmes PCR et PEPNF. Les agents de terrain pour chaque programme et leurs superviseurs directs sont imputés aux centres de coûts correspondant à ces programmes. La formation du personnel comme des clients est imputée directement au centre de coûts pertinent par l'un des centres régionaux de formation du BRAC. Les frais d'utilisation des véhicules (carburant et entretien) sont inscrits dans un carnet de route par véhicule et imputés à chaque centre de coûts sur la base de l'utilisation directe de chaque véhicule. Parmi les autres coûts directs intégralement imputés au centre de coûts correspondant au programme PCR figurent les provisions pour créances irrécouvrables ainsi que la charge des intérêts et les commissions bancaires éventuelles. Le seul autre coût direct important est constitué par l'amortissement des véhicules. Dans la plupart des cas, le véhicule appartient à un salarié et aucune déduction pour amortissement n'est effectuée. Lorsque le véhicule appartient au BRAC, il est soit rattaché directement à un centre de coûts spécifique et son amortissement s'effectue alors sur cette base, soit considéré comme appartenant au PCR tout en étant à la disposition générale, et son amortissement (registres du PCR) ou sa location (registres du PEPNF) sont imputés en fonction de son utilisation, telle qu'elle ressort du carnet de route.

Les coûts indirects partagés par différents centres de coûts au niveau des agences comprennent notamment les dépenses liées au fonctionnement des bureaux telles que les frais de maintenance, le loyer, l'amortissement, les fournitures, les frais de représentation et les frais généraux. En outre, certains membres du personnel constituent ce que l'on appelle « l'équipe commune », qui regroupe du personnel spécialisé tel que des comptables, des caissiers et du personnel administratif.

3. Fixation des règles d'imputation des coûts au niveau des agences

Les coûts indirects sont imputés, au niveau des agences, selon plusieurs règles. On suppose que le bâtiment et les éléments d'actif connexes tels que le mobilier, les appareils et le matériel « appartiennent » au centre de coûts correspondant au programme PCR. Chaque centre de coûts paie un pourcentage de l'entretien et du loyer (PEPNF) ou de l'amortissement (PCR) de ces éléments d'actif en fonction du pourcentage de la superficie totale qu'occupe chaque programme.

Les autres coûts indirects sont imputés sur la base du ratio simple du personnel (RSP) ou du ratio du coût du personnel (RCP). Ce dernier est estimé grâce à une analyse annuelle du temps de travail réalisée avec le personnel des agences et modifiée chaque année selon les besoins.

Coût	Règle d'imputation
Fournitures de bureau Frais généraux Frais de représentation	} En fonction du nombre d'employés directs du programme du centre de coûts (ratio simple du personnel, ou RSP)
Équipe commune Personnel admin. Comptable Caissier	} Sur la base d'une estimation du ratio du coût du personnel (RCP)

Les agences assument aussi leur part des dépenses du siège et des bureaux régionaux. Par exemple, le coût du bureau du directeur régional est également réparti entre les bureaux locaux pertinents des programmes PEPNF et PCR sur une base trimestrielle. L'imputation des coûts du siège n'est effectuée qu'au niveau « de la société ». Le programme PCR encourt, au niveau des agences, un coût de financement de 9 % par an pour les fonds prêtés aux agences par le siège.

4. Compte de résultats au niveau des agences

Le BRAC produit, chaque mois, des comptes de résultats au niveau des agences pour tous les programmes. Du côté du revenu, le PEPNF ne génère aucun revenu au niveau des agences. Le PCR perçoit des intérêts sur l'encours de ses prêts ainsi que des loyers (pour la location des locaux aux autres programmes). Le tableau 10 donne un exemple de plan comptable pour le compte de résultats au niveau des agences.

5. Incorporation du bilan au niveau des agences

Bien que les agences du BRAC suivent l'évolution des recettes et des dépenses de chacun de leurs centres de coûts, elles n'établissent un bilan que pour le programme PCR (services financiers). De ce fait, au niveau des agences, tous les programmes sont considérés comme des centres de coûts, à l'exception du PCR qui est tenu pour un « centre de profit » du fait que c'est le seul programme qui génère des recettes. Au niveau global, c'est-à-dire au niveau de la « société », une série complète d'états financiers est toutefois élaborée pour chaque centre de coûts. Le système d'imputation des coûts, au niveau des agences, fournit les éléments nécessaires à l'institution de ces états.

Le système d'imputation étant intégré dans le système comptable du BRAC, l'imputation des postes du bilan pour le programme PCR, au niveau des agences, est relativement simple. La quasi-totalité des actifs est imputée au centre de coûts correspondant au PCR. Ce programme « détient » en effet la plupart des immobilisations, à l'exception de celles qui sont exclusivement utilisées par le programme PEPNF, comme les motocyclettes des agents de terrain. Toutes les autres immobilisations, y compris celles qui sont utilisées pour les deux programmes, sont inscrites dans le bilan du PCR.

Les actifs réalisables à court terme au niveau des agences, à l'exception du « stock de livres » (matériel pédagogique) destiné au PEPNF, sont imputés au centre de coûts correspondant au PCR. Le PEPNF ne dispose d'aucun compte bancaire au niveau des agences, et les demandes et les rentrées d'espèces sont traitées par l'intermédiaire du compte bancaire ouvert au nom du PCR mais affecté au PEPNF. Les autres éléments d'actif, y compris le portefeuille de prêts, sont imputés au PCR.

L'imputation des moyens et des besoins de financement est également simple. La totalité du passif est imputée au PCR, y compris les dettes à court terme, l'épargne des membres (fonds fiduciaire collectif, épargne obligatoire et épargne volontaire) et le compte courant ouvert au siège (qui finance généralement les prêts). Les capitaux propres correspondent à l'investissement dans les immobilisations et au montant cumulé des excédents éventuels des recettes sur les dépenses ; le PCR « détenant » généralement presque tous les biens de capital fixe et enregistrant le plus fort excédent, la majeure partie des capitaux propres lui est imputée.

Tableau 10 : Compte de résultats type du BRAC

	Centre de coûts	
	PCR	PEPNF
REVENU		
Intérêts perçus sur les prêts	√	
Loyer perçu	√	
Revenu total		
DÉPENSES		
Intérêts et commissions	√	
Provision pour créances irrécouvrables	√	
Salaires et prestations	√	√
Déplacements et transport	√	√
Formation du personnel	√	√
Maintenance	√	√
Frais généraux	√	√
Services publics	√	√
Papeterie et fournitures de bureau	√	√
Amortissement	√	√
Loyer		√
Logistique et direction du bureau régional ¹³	√	√
Dépenses totales		
EXCÉDENT DES RECETTES SUR LES DÉPENSES		
MOINS les intérêts versés sur les emprunts du BRAC	√	
EXCÉDENT NET DES RECETTES SUR LES DÉPENSES		

6. Utilisation des états financiers pour l'analyse au niveau des agences

Au niveau des agences, le BRAC ne procède à une évaluation analytique rigoureuse que pour les programmes de crédit et d'épargne (PCR et PDR). Chaque agence utilise ses états financiers pour évaluer la productivité de son personnel, l'efficacité de ses coûts d'exploitation en dehors des frais de personnel, sa rentabilité et sa situation financière.

La liste qui suit énumère les ratios utilisés par le BRAC en précisant les raisons données par celui-ci pour justifier leur calcul :

- **Frais salariaux en pourcentage de l'encours total des prêts** : ce ratio indique la productivité du personnel du fait qu'il compare les frais salariaux au volume des prêts produit par les employés concernés.
- **Autres dépenses d'exploitation en pourcentage de l'encours total des prêts** : ce ratio montre que les dépenses d'exploitation des agences affectent directement la rentabilité de l'agence.
- **Bénéfice d'exploitation en pourcentage de l'actif total (ou de l'encours moyen des prêts)** : ces deux ratios mesurent la rentabilité d'une agence donnée

par rapport à son actif (ou à l'encours de ses prêts). Dans le cas des agences mettant en oeuvre le programme PCR, le total de l'actif doit correspondre à peu près à l'encours des prêts.

- **Épargne en pourcentage de l'encours total des prêts** : ce ratio compare le niveau de l'épargne des membres (épargne collective et individuelle) à l'encours des prêts. Pour fonctionner réellement comme une banque, le PCR doit mobiliser l'épargne de ses membres pour financer les prêts qu'il accorde.
- **Prêts au logement en pourcentage de l'encours total des prêts** : ce ratio compare le volume des prêts au logement à l'ensemble du portefeuille des agences. Il a un effet négatif sur la rentabilité du fait que les prêts au logement sont assortis d'un taux inférieur (10 %).

Les rapports concernant ces ratios sont établis tous les trimestres par le siège puis communiqués aux agences. Du fait qu'ils sont rédigés pour toutes les agences, ils peuvent être utilisés par celles-ci pour se comparer à leurs pairs. Le BRAC envisage de charger les agences d'effectuer cette analyse sur une base mensuelle à leur propre usage, le siège continuant alors de leur fournir des comparaisons trimestrielles¹⁴.

7. Imputation des coûts au niveau de « la société »

L'imputation des coûts au niveau des agences fournit les éléments de base nécessaires à l'imputation des coûts au niveau de « la société ». Pour imputer les coûts à chaque programme, il faut commencer par identifier les coûts directs et indirects.

Bureau régional. Chaque bureau régional se consacre à un programme particulier (centre de coûts) et comprend un directeur régional et deux employés. Il couvre en général 20 agences. En d'autres termes, un directeur régional PEPNF supervise la mise en oeuvre de 20 programmes PEPNF par 20 agences. Les coûts liés aux bureaux régionaux sont donc faciles à répartir entre les programmes. Le BRAC établit des états financiers complets pour les bureaux régionaux sur une base trimestrielle, et des comptes de résultats chaque mois, ce qui permet de procéder à l'imputation aux diverses agences.

Siège. Chaque centre de coûts encourt des coûts directs au titre :

- du personnel : le siège consacre du personnel opérationnel à chaque programme qui mobilise, en outre, sa propre équipe de comptables, de personnel administratif et de vérificateurs des comptes. Dans le cadre du système comptable, chaque membre du personnel est affecté à un centre de coûts sous un numéro de code spécial.
- de l'utilisation et de l'amortissement des véhicules
- du matériel
- du mobilier et des équipements
- du stock

Ces différents coûts sont facilement identifiables et imputables.

Les coûts indirects (dits « coûts communs ») du BRAC et les règles selon lesquelles ils sont imputés sont les suivants :

Coûts	Règles d'imputation
Entretien du bureau Loyer	} Imputation sur la base du pourcentage de la superficie totale occupé par le programme couvert par le centre de coûts
Véhicules communs	} Imputation des frais d'amortissement et d'utilisation en fonction de l'utilisation telle qu'elle ressort du carnet de route
Gestion commune	} Imputation en fonction du pourcentage des dépenses totales des programmes, sur la base des imputations aux agences et aux bureaux régionaux, à l'exclusion des décaissements de prêts (analogue au ratio des dépenses administratives directes, RDAD)

Dans le cas du programme PCR, ces dépenses directes et imputées du siège sont rapprochées du taux de 9 % appliqué aux prêts.

8. Compte de résultats global

Le BRAC produit des comptes de résultats globaux par programme tous les six mois. Des comptes de résultats globaux sont établis pour le PCR tous les mois.

Le compte de résultats du programme PEPNF, qui n'est préparé qu'au niveau de « la société », indique le revenu tiré des donations et des intérêts bancaires. Ces derniers sont produits par les comptes créditeurs détenus auprès du siège. Les dépenses sont déduites directement des comptes du programme, comme on l'a vu plus haut.

Le compte de résultats du PCR reflète ceux des agences, mais il comporte en plus les intérêts perçus sur les sommes investies auprès du siège. Les dépenses du siège sont directement inscrites dans la comptabilité de chaque compte. Par exemple, les dépenses éventuellement encourues par le siège pour le programme PCR sous la forme de salaires et de prestations sont directement incorporées dans la rubrique correspondante de l'état des dépenses. Les charges financières acquittées sur les prêts du siège sont éliminées à ce niveau, après réconciliation.

9. Incorporation du bilan au niveau de « la société »

Le processus d'institution du bilan de chaque programme au niveau du siège est relativement simple :

PEPNF

Nombre des programmes « sociaux » sont financés séparément, et ces fonds sont identifiables depuis le moment où ils ont été donnés. Chaque programme a son propre bilan, les éléments d'actif appartenant directement au programme auquel ils ont été alloués. Les actifs réalisables à court terme comprennent les stocks de livres (détenus à la fois dans les agences communes et les agences indépendantes). Les autres éléments d'actif réalisables, tels que les dépôts préalables et les remboursements anticipés, les sommes à recevoir, les comptes courants détenus auprès des bureaux locaux, les encaisses et les soldes en banque appartiennent aux agences « indépendantes », c'est-à-dire aux agences qui ne mettent en oeuvre que des PEPNF. Le contrôle des moyens financiers est assuré par le siège qui détient les encaisses excédentaires.

Ces actifs sont financés par les engagements à court terme qui incluent un fonds pour le remplacement des motocyclettes et par un faible passif à long terme constitué, par exemple, par les sommes à payer ou les dépenses différées. Le financement est essentiellement assuré par le biais d'un « fonds de programme » qui est composé du solde des donations, des versements anticipés de donations et de l'excédent ou du déficit éventuellement enregistré pour l'année. Ce type de financement est imputé sur la base des donations reçues spécialement pour ce programme.

PCR

Tous les biens de capital fixe destinés à une utilisation commune « appartiennent » au BRAC dans son ensemble plutôt qu'à un programme particulier. Le reste du côté de l'actif du bilan ressemble à celui d'une agence, mais il comporte en plus le compte réunissant les encaisses et les soldes en banque et les comptes de placement à court terme détenus auprès du siège. Ces actifs sont financés par des engagements à court terme constitués, par exemple, par les dépôts des clients et les dépenses à payer ainsi que par un engagement à plus long terme, le fonds de remplacement des motocyclettes. Enfin, les capitaux propres, c'est-à-dire le fonds du programme se composent d'un solde d'ouverture (capitaux fournis par les donateurs et les revenus non distribués) et de l'excédent ou du déficit éventuel résultant des opérations de l'année, auxquels s'ajoutent des ajustements mineurs et les transferts effectués entre les programmes.

10. Utilisation des états financiers pour l'analyse au niveau de « la société »

Les états financiers globaux établis pour chacun des programmes mis en oeuvre par le BRAC sont reproduits dans son rapport et ses états financiers annuels soumis aux vérificateurs des comptes. L'analyse extérieure des états financiers des programmes PDR et PCR est effectuée chaque année par des consultants extérieurs. Les autres programmes sont évalués périodiquement selon les demandes formulées par les donateurs ou les accords conclus avec eux.

L'analyse interne est effectuée tous les six mois pour tous les programmes. Dans le cas des services non financiers, la direction examine principalement les écarts par rapport au budget et élabore parfois un coût unitaire pour certains services, tel que le coût par enfant éduqué ou vacciné. L'analyse des services financiers consolidés fournis dans le cadre du PCR est aussi effectuée tous les six mois. Cette analyse porte sur les ratios reposant sur le compte de résultats, le bilan et l'ensemble du portefeuille. Elle n'est pour l'instant pas prise en compte dans l'évaluation des performances du personnel, mais cette possibilité est actuellement envisagée.

11. Conclusion

L'exemple du BRAC illustre bien les problèmes et les avantages liés à la réalisation d'une imputation des coûts pour une grande IMF multiservices, qui ont été examinés dans le présent document. Le système d'imputation des coûts du BRAC est l'un des plus élaborés du secteur des IMF et il contient plusieurs idées intéressantes.

Le niveau de complexité des règles d'imputation adoptées par le BRAC varie en fonction des systèmes prévus aux différents niveaux d'activité. Par exemple, au niveau des agences, le BRAC a recours à des méthodes simples et intuitives associant le ratio simple du personnel, le ratio du

coût du personnel, une commission de transfert uniforme pour les fonds fournis par le siège et l'utilisation directe des véhicules et des locaux. Au niveau global, le BRAC applique des principes plus compliqués reposant sur la conciliation du coût du transfert des moyens de financement et une variante du ratio des dépenses administratives directes. Toutes les règles d'imputation ont été soigneusement élaborées et sont réexaminées périodiquement.

Un autre aspect important du système d'imputation des coûts du BRAC réside dans la distinction qu'il effectue entre les centres de coûts et les centres de profit, au niveau des agences. Par exemple, des états financiers complets (comptes de résultats et bilans) sont fréquemment établis pour le programme PCR en vue de faciliter l'analyse financière et le suivi des résultats des agences pour ce programme. Le programme PCR est, à l'évidence, considéré comme un centre de profit. Pour les autres programmes, en revanche, les comptes de résultats sont établis au niveau des agences, mais les états financiers complets ne le sont qu'au niveau régional ou global. Une analyse n'est également entreprise qu'à intervalles plus espacés. Ces programmes sont considérés comme des centres de coûts et ils ne sont pas nécessairement évalués sous l'angle de leur rentabilité. Cette différenciation montre comment le système d'imputation des coûts du BRAC reflète les besoins d'information et les priorités en matière d'analyse de sa direction.

Le système complexe du BRAC contribue de façon déterminante à permettre à la direction de suivre et d'analyser efficacement ses programmes financiers et non financiers aux différents niveaux d'intervention – agences, bureaux régionaux, siège et ensemble de l'institution. La décision du BRAC de mettre en place un système intégré d'imputation des coûts permettant à ses dirigeants de suivre l'évolution de 17 centres de coûts différents s'explique par son souci d'améliorer la responsabilité financière des unités opérationnelles et des différents programmes.

Annexe : Autres solutions possibles pour l'imputation des postes du bilan

Comme on l'a vu à la section III, les postes du bilan sont souvent assez faciles à imputer et, dans la plupart des cas, une simple règle d'imputation suffira. Toutefois, dans les cas où les registres n'ont pas été scrupuleusement tenus ou bien où de nombreux programmes sont en concurrence pour l'utilisation du même actif, du même passif et/ou des mêmes capitaux propres, le recours à des méthodes d'imputation plus complexes peut s'avérer nécessaire. Cette annexe suggère quelques idées pour l'imputation de ces postes sans nécessairement couvrir toutes les options possibles.

Investissements. L'imputation des investissements à différents centres de coûts dépend directement de la façon dont le revenu de ces placements est utilisé. Les principes de cette imputation auront déjà été fixés pour les comptes de résultats. Si l'IMF utilise le revenu de ses investissements uniquement pour financer des dépenses liées à la fourniture de services financiers, le solde des investissements doit être imputé à ces services. Si, par contre, l'IMF investit des fonds spécialement pour obtenir un revenu destiné à couvrir les frais de ses services non financiers, elle doit imputer les balances du revenu de ses investissements proportionnellement à l'utilisation de ce revenu. Dans le cas des services financiers, la formule d'imputation est la suivante :

$$\text{Investissements}_{SF} = \left(\frac{\text{revenu des investissements}_{SF}}{\text{revenu des investissements}_{TOTAL}} \right) \times \text{investissements}_{TOTAL}$$

Immobilisations nettes. Les immobilisations nettes d'une IMF sont égales à la valeur brute des immobilisations moins l'amortissement accumulé. L'IMF aurait déjà établi une règle pour l'imputation de l'amortissement pendant l'année courante reposant sur le pourcentage d'utilisation des immobilisations pour la fourniture de chaque service. La valeur brute des immobilisations et l'amortissement cumulé de ces éléments d'actif étant supposés suivre la même évolution, les immobilisations nettes peuvent être imputées aux services financiers sur la base de la formule suivante :

$$\text{Immobilisations nettes}_{SF} = \left(\frac{\text{amortissement courant}_{SF}}{\text{amortissement courant}_{TOTAL}} \right) \times \text{immobilisations nettes}_{TOTAL}$$

Contribution des donateurs aux capitaux propres. Les dons des organismes internationaux et/ou nationaux peuvent être divisés entre les dons de la période précédente, les dons cumulés et les dons de la période en cours. Les donateurs exigent souvent que l'IMF consacre les fonds

qu'ils ont fournis à des programmes/services spécifiques, et il n'est alors pas difficile de répartir ces fonds entre les centres de coûts. L'IMF peut avoir déjà imputé les dons reçus pendant la période en cours comme un revenu pour les différents centres de coûts dans le cadre de l'imputation des coûts. Une IMF qui aurait du mal à imputer les dons des périodes antérieures aux services financiers et non financiers aurait au moins trois options. Elle pourrait tout d'abord supposer que la façon dont les dons se répartissent pendant l'année en cours constitue la meilleure estimation de la façon dont ils se sont répartis les années précédentes. La formule serait alors la suivante :

$$\text{Dons des périodes précédentes}_{SF} = \left(\frac{\text{dons de la période en cours}_{SF} + \text{dons de la période en cours}_{TOTAL}}{\text{dons des périodes précédentes}_{TOTAL}} \right) \times \text{dons des périodes précédentes}_{TOTAL}$$

Les dons des périodes précédentes pourraient aussi être imputés sur la base de la part de chaque centre de coûts dans les coûts totaux d'exploitation, directs et indirects. La formule deviendrait alors :

$$\text{Dons des périodes précédentes}_{SF} = \left(\frac{\text{dépenses d'exploitation}_{SF}}{\text{dépenses d'exploitation}_{TOTAL}} \right) \times \text{dons des périodes précédentes}_{TOTAL}$$

Ce ne sont là que deux des nombreuses façons possibles de résoudre le difficile problème de l'imputation des dons des périodes précédentes.

Bénéfices/pertes accumulés. Comme dans le cas de la contribution des donateurs aux capitaux propres, les bénéfices ou les pertes accumulés se décomposent en bénéfices accumulés au cours des périodes précédentes et pendant la période en cours (ce qui correspond au « bénéfice net d'exploitation » dans le compte de résultats reproduit dans le tableau 6). Toutefois, à la différence de ce qui se passe pour les dons, les dirigeants de l'IMF ne connaîtront pas la répartition entre les services des bénéfices reportés des périodes précédentes s'ils n'ont pas procédé à une imputation des coûts pour ces périodes. Les deux mêmes options que celles concernant l'imputation de la contribution des donateurs aux capitaux propres pendant les périodes antérieures s'offrent à eux sous la forme des formules suivantes :

$$\text{Bénéfices reportés des périodes antérieures}_{SF} = \left(\frac{\text{bénéfices accumulés pendant la période en cours}_{SF}}{\text{bénéfices accumulés pendant la période en cours}_{TOTAL}} \right) \times \text{bénéfices reportés des périodes antérieures}_{TOTAL}$$

$$\text{Bénéfices reportés des périodes antérieures}_{SF} = \left(\frac{\text{dépenses d'exploitation}_{SF}}{\text{dépenses d'exploitation}_{TOTAL}} \right) \times \text{bénéfices reportés des périodes antérieures}_{TOTAL}$$

¹ NOTE : Cette étude spéciale est destinée aux dirigeants d'institutions de microfinance qui fournissent de multiples services à leurs clients. Elle a pour objet d'illustrer des méthodes de répartition des coûts et des éléments d'actif entre différents programmes dans le but d'évaluer la viabilité financière des services de microfinance.

² Un centre de coûts correspond à une activité ou à une catégorie d'activités dont les dépenses et les recettes sont regroupées pour les besoins de la comptabilité et de l'analyse financière. Un centre de profit englobe des activités ou des programmes qui génèrent un revenu (ou sont susceptibles d'en générer) suffisant pour couvrir les coûts. Le présent document se réfère surtout aux « centres de coûts », mais la même analyse et les mêmes procédures s'appliquent aussi aux centres de profit.

³ Les avis sont beaucoup plus partagés et l'on dispose de beaucoup moins d'éléments d'information sur la question de la viabilité des services non financiers même si le principe d'un recouvrement au moins partiel des coûts est de plus en plus étudié, sinon accepté.

⁴ Dans le tableau 1 et dans les analyses de Microfem qui suivent, les dépenses « administratives » désignent toutes les dépenses autres que les intérêts et commissions et les provisions pour créances irrécouvrables. Les dépenses « d'exploitation » correspondent à l'ensemble des frais encourus par l'IMF.

⁵ Ces exemples sont tirés, en partie, de l'appendice 3 de l'étude de 1994 de Women's World Banking, intitulée *Principles and Practices of Financial Management*.

⁶ Se reporter à la section VI pour un examen du système d'imputation des coûts du BRAC.

⁷ Le degré d'autosuffisance opérationnelle se mesure à l'aide du rapport entre le revenu et les dépenses d'exploitation.

⁸ La section IV « Imputation des coûts et analyse financière » fournit de plus amples détails sur l'analyse des ratios financiers.

⁹ Pour un traitement plus complet des ajustements permettant de tenir compte de l'inflation et des subventions, se reporter au chapitre 2 de *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success*, Robert Peck Christen (1997), Accion International.

¹⁰ Les besoins de financement englobent les prêts accordés par les banques, les pouvoirs publics ainsi que les fonds accordés par les donateurs plus l'épargne volontaire (et l'épargne involontaire si elle est rémunérée). Les sommes dues ne constituent pas un besoin de financement.

¹¹ Voir la note Focus 9 du CGAP intitulée : « Anatomie d'une opération de microfinance : la nouvelle conception de l'investissement dans les institutions de microfinance » pour de plus amples détails sur la nouvelle approche du financement par les donateurs adoptée pour le microfinance.

¹² Voir Christen (1997) pour des idées sur la façon d'établir un plan comptable pour comptabiliser les fonds fournis aux IMF.

¹³ Sur une base trimestrielle seulement.

¹⁴ Le BRAC utilise les soldes de fin de période (par exemple, encours des prêts) plutôt que les soldes moyens du fait que la période analysée est relativement courte (trois mois seulement et bientôt un mois) et que la différence entre les moyennes et les soldes de fin de période n'est pas très importante. Ces derniers sont, en outre, plus faciles à calculer pour le personnel des agences.

Cette étude spéciale a été rédigée par **Brigit Helms**, spécialiste en microfinance au Secrétariat du CGAP. L'auteur tient à remercier M. S. N. Kairy, chef de la comptabilité de gestion du BRAC, et Lorna Grace pour leur coopération à la rédaction de la section consacrée au BRAC. L'auteur adresse également ses remerciements à Richard Rosenberg, Bob Christen, Tony Sheldon, Mohini Malhotra, Joyita Mukherjee et Greg Chen pour leurs très utiles commentaires. Les lecteurs sont aussi invités à faire connaître leurs commentaires, le présent document constituant la première version. Toute correspondance doit être adressée à l'auteur au Secrétariat du CGAP.

Traduction : Service de traduction de la Banque mondiale ; Tiphaine Crenn/ Nathalie D'Ambrosio-Vitale.

Édition : Tiphaine Crenn
Production : Valerie Chisholm ; EarthWise Printing, Gaithersburg, MD. (301) 340-0690.