

Avancement de la microfinance par le biais du leadership des associations

ETABLISSEMENT DES ASSOCIATIONS FORTES



Calcul du coût des produits et analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du réseau SEEP et de la note « Calcul du coût des produits et l'analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations » pour les sections que vous extrairez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network 1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tél. : 1 202-534-1400 Télécopie : 1 202-534-1433

Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique

Pour accéder à cette publication sur Internet, veuillez vous rendre sur www.seepnetwork.org

La publication de ce document est possible grâce au généreux soutien de la Fondation Citi.

Calcul du coût des produits et l'analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations

Le Réseau SEEP

Auteurs collaborateurs : Deena M. Burjorjee, Olga Tomilova, Nisha Singh, Mariana Marinho

Original en anglais

Traduit par Céline Franco



Citi Foundation



TABLE DES MATIERES

Remerciements	iv
Introduction	1
Function du guide	1
Préparation : comprendre l'approche méthodologique	1
Etape 1 : identification des produits	2
Etape 2 : identification postes de coûts et de revenus pour l'allocation	3
Etape 3 : décision et quantification des bases	6
1. Estimations du temps personnel	6
2. Contribution relative aux revenus directs	6
3. Consommation relative des coûts directs	7
Etape 4 : calcul des coûts et revenus totaux des produits	8
Etape 5 : analyse de la performance des produits	10
Analyse des coûts	10
Réduction des coûts	11
Analyse des revenus	12
Analyse de la viabilité des produits	14
Calcul des coûts des unités	15
Politique d'établissement des prix des actifs	16
Conclusion	16
Glossaire de la terminologie du calcul des coûts	18

REMERCIEMENTS

Ce guide a été produit par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, le plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Un remerciement tout particulier est dû à toutes les associations de microfinance contributrices dont les expériences ont formé la base de ce guide :

Red Financiera Rural (RFR)

Russian Microfinance Center (RMC)

Sanabel – The Microfinance Network of Arab Countries

Introduction

Les associations de microfinance comptent sur de multiples sources de revenus afin de financer leurs activités, dont les cotisations des membres, les services payants, le financement des bailleurs de fonds et les dotations. Pour bon nombre d'associations, les dons représentent la plus grande partie du financement, du moins au cours de la phase de démarrage. Ceci est particulièrement vrai sur les marchés de microfinance en émergence où les membres ont des capacités limitées pour le paiement des services et où les associations jouent un rôle de promotion dans le développement de l'industrie. Toutefois, alors que les associations croissent et que leurs marchés arrivent à maturité, les frais pour les services doivent commencer à remplacer les dons comme source primaire de revenu. Cela exige que les associations aient des stratégies en place pour le développement de produits axés sur la demande et basés sur le marché qui soient attrayants pour les membres et qui aient le potentiel de devenir financièrement pérennes.

Fonction du guide

Ce guide de calcul du prix des produits et d'analyse de la performance offre des lignes directrices aux associations leur permettant de déterminer la structure de coûts de leurs produits et services et les implications de leurs politiques actuelles sur la durabilité financière à long terme. Cet outil, personnalisé pour refléter l'activité unique en son genre des associations, a été conçu pour aider les institutions à mieux comprendre 1) les coûts totaux associés à leurs différentes gammes de services, 2) quels produits génèrent le plus de revenus pour l'association et 3) à quel point ces produits sont ou peuvent être financièrement pérennes par le biais des cotisations des membres, des frais et autres paiements. Cet exercice est un intrant critique du processus de planification de l'activité et offre aux associations les informations nécessaires aux stratégies de durabilité financière réalistes et aux efforts de levée de fonds à venir.¹

Cet outil utilise une approche simple d'allocation des coûts en guise de première étape afin de permettre la compréhension des coûts et revenus liés aux produits de l'association, tout en reconnaissant que la plupart des associations ne dispose pas d'un système de comptabilité basé sur les activités ou de processus opérationnel qui correspondent sur toutes les gammes de produits. Si les cadres des associations veulent une analyse plus en profondeur des causes des coûts et opportunités pour l'augmentation des efficacités opérationnelles, une approche plus complexe basée sur les activités peut être employée.²

Préparation : comprendre l'approche méthodologique

Le calcul du prix des produits est le processus qui consiste à effectuer le suivi de tous les coûts encourus lors de la production et la vente d'un produit ou service et d'en faire l'analyse, cela comprend les coûts directs et les frais généraux. Bien que l'affectation des coûts directs de la prestation de services soit généralement claire, l'allocation des frais généraux à différents produits et services est souvent plus difficile, particulièrement les frais de personnel, quand le personnel soutient la prestation de plusieurs produits. Ainsi, l'objectif principal de cet exercice est d'aider les associations à réfléchir

-
1. Pour davantage de lignes directrices sur la planification financière, cf. la publication SEEP intitulée *Planification stratégique et développement: un guide pour les associations de microfinance*. <http://networks.seepnetwork.org/en/resources>
 2. Pour une discussion complète de cette approche, cf. B. Helms and L. Grace, 2004, *Microfinance Product Costing Tool for MFIs* (Washington, DC: CGAP), qui peut être utilisé comme référence et adapté afin de répondre aux besoins des réseaux. En outre, B. Helms, 1998, "Cost Allocation for Multi-Service Microfinance Institutions," Occasional Paper, no. 2 (Washington, DC: CGAP) fournit une discussion en profondeur de l'allocation des coûts pour les institutions qui offrent une multitude de services et un guide pour la définition de centres de coûts distincts pour les divers produits et services.

à ce processus d'allocation afin de s'assurer que tous les frais institutionnels soient pris en compte dans les décisions de calcul des prix et afin de les aider à organiser leurs données financières d'une manière qui permette une analyse de base de leur performance financière.

Encadré 1. Etapes pour l'analyse des coûts et de la performance

- Etape 1 : identification des produits
- Etape 2 : identification des postes de coûts et de revenus pour l'allocation
- Etape 3 : décision et quantification des bases d'allocation
- Etape 4 : calcul des coûts et revenus totaux des produits
- Etape 5 : analyse de la performance des produits

Etape 1. Identification des produits

La première étape de cet exercice consiste à ce que l'association identifie clairement les offres de services. Une des manières utiles de ce faire est de classer les produits en fonction des gammes de services clés. Une gamme de services peut être définie comme un groupe de produits étroitement liés, habituellement parce qu'ils partagent des objectifs semblables ou sont délivrés par le biais du même type de canal. Les gammes de services doivent représenter les priorités de l'association comme elles sont reflétées dans ses plans stratégique et opérationnel. Quelques-uns des exemples les plus courants pour les associations sont le renforcement des capacités, la distribution des informations et les échanges qui se focalisent sur le développement du secteur, en particulier sur les institutions de microfinance (IMF) membres.

Une fois qu'une association a défini ses grands domaines de services, il est utile de définir ensuite les produits individuels. Il n'est pas peu courant qu'une association offre de nombreux produits au sein d'une gamme de services, chacun des produits ayant des sources de revenus distinctes, voire des marchés distincts. Par exemple, les services de renforcement des capacités peuvent inclure un programme de formation, des échanges entre les pairs, de l'aide technique ou des services de consultation. Ces produits pourraient générer des revenus de plusieurs sources, tels que des frais de services payés par les membres et les non-membres, des dons de bailleurs de fonds et autres frais gagnés pour un service.

Les offres de produits vont varier d'une association à l'autre, en fonction du marché, de son niveau de développement et de la disponibilité de prestataires de services alternatifs. Par exemple, les cours de formation peuvent être une des principales priorités des membres sur un marché où peu d'autres options existent, mais peuvent être bien moins importantes sur un marché plus mûr où un éventail de prestataires offre des cours de formation de qualité à des tarifs compétitifs. De la même manière, les rapports d'établissement de références pour l'analyse comparative du secteur peuvent commencer par être le seul produit rentrant dans le cadre des efforts de transparence d'une association, mais peuvent évoluer au fil du temps et finir par inclure un plus grand éventail d'initiative, tels que l'élaboration de normes, le signalement des taux d'intérêt et un suivi de la performance plus exhaustif. Chaque association doit évaluer la classification de ses services en fonction du contexte particulier du marché. L'exemple de la gamme de services et de produits d'une association se trouve à la page 3.

La classification des produits permet à une association de démarrer le processus d'évaluation de la viabilité financière potentielle d'un produit. Dans l'idéal, les associations doivent chercher à offrir des produits sur la base du recouvrement des coûts. Cela exige que le calcul du prix des services reflète leurs coûts totaux. Il se peut toutefois que les revenus gagnés par le biais des cotisations des membres et des frais soient insuffisants pour couvrir les coûts aux niveaux actuels, cependant, l'association continue à offrir ces produits parce qu'ils présentent une valeur aux yeux des membres et du secteur. Dans ce cas, il est nécessaire d'évaluer le niveau de recouvrement des coûts et du montant de subvention nécessaire, soit par le biais de dons ou de subvention transversale d'autres produits pour la provision continue.

Tableau 1. Identification des produits

Gamme de services	Produits	Marché	Sources de revenu
Renforcement des capacités	Formations : IMF (agents chargés des prêts, cadres moyens, cadres supérieurs), formation des formateurs, cours spécialisés	Membres, régulateurs, sociétés d'audit, IMF non-membre	Dons, frais gagnés pour les services, cotisations des membres
Distribution des informations	Conférences : nationales et régionales	Membres, non-membres, bailleurs de fonds, gouvernements, investisseurs	Dons, frais gagnés pour les services, cotisations des membres
	Plaidoyer : représentation, recherches, suivi	Membres, chercheurs	Dons, cotisations des membres
Transparence, recherches et publications	Transparence : sondage du secteur, analyse comparative	Membres, investisseurs, bailleurs de fonds	Dons, cotisations des membres
	Recherches et publications : études de la demande du marché, documents techniques		Dons, cotisations des membres
	Initiatives de performance sociale : protection des consommateurs, éducation financière, code de déontologie		

Etape 2. Identification des postes de coûts et de revenus pour l'allocation

La prochaine étape est d'identifier les postes de coûts et de revenus pour l'allocation. Pour ce faire, l'association doit identifier tous les coûts liés à chacun de ses produits y compris *les coûts directs* et *les frais généraux*. Les coûts directs

Coûts directs comprennent tous les coûts liés directement à la prestation du produit, par exemple, le salaire d'un chef de programme, les fournitures d'un programme, la location de locaux, etc.

comprennent tous les coûts liés à la prestation du produit, y compris les coûts variables de l'association, qui sont directement liés à la prestation de services, tels que la location de locaux, les honoraires des consultants externes, les frais de voyage, etc., ainsi que les coûts fixes, qui ne changeront pas en fonction du volume de production, tels que le salaire d'un chef de programme à temps plein. Ils sont différents des frais généraux qui sont essentiels pour la gestion réussie du programme mais ne sont

pas directement liés à la prestation du service. Ils comptent le loyer et les charges, les communications et le salaire des cadres qui sont répartis sur plusieurs produits ou services.

Dans l'idéal, les associations doivent effectuer le suivi des coûts et revenus par produits. Pour celles qui le font, cet exercice doit aider à jeter les bases de l'institutionnalisation d'une approche axée sur les coûts pour l'avenir.

L'exemple à la page suivante montre comment une association a organisé ces divers produits en cinq grandes gammes de produits et services (formation, conférences, plaidoyer, transparence et performance sociale), afin d'effectuer le suivi des coûts directs. L'exemple utilise les catégories de coûts de base de la plupart des associations. Il est possible d'utiliser des agrégats de chiffres si les données plus détaillées ne sont pas disponibles. Compte tenu du manque de détails du plan comptable de nombreuses associations, il peut être nécessaire de recourir à l'approximation sur la base des données disponibles.

Frais généraux sont des coûts d'administration centrale qui ne sont pas directement liés à un produit ou à une activité de programme précis, mais qui sont essentiels à une gestion de programme réussie, par exemple, les salaires des personnes occupant des postes clés (directeur exécutif, responsable des finances), loyer et charges, etc.

Exemple 1. Identification des coûts directs

	Formation	Conférences	Plaidoyer	Transparence, recherches, publications	Performance sociale
COÛTS					
<i>Directs</i>	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48
Salaires et prestations sociales	11.886,58	-	26.969,00	38.355,00	20.134,42
Développement du personnel	-	-	-	-	-
Frais de formation	122.600,61	-	-	5.837,00	226.903,39
Frais de conférences	-	290.023,00	-	-	-
Frais de bureau	35,51	2.301,00	45,00	3.385,00	2.487,49
Services professionnels	573,53	585,00	47.152,00	7.500,00	23.008,47
Voyage	217,00	726,00	-	11.144,00	-
Dépréciation	-	-	-	-	-
Autre	173,29	306,00	34,00	-	418,71
Coûts totaux	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48

Une fois que cela est fait, l'association peut en faire de même pour les flux de rentrées clés. Quand l'association analyse ces flux de rentrées, il est important de faire la distinction entre *les revenus gagnés*, les cotisations des membres et les frais des utilisateurs payés directement à l'association pour la provision de services particuliers, et *les revenus contribués*, les dons reçus de la part de bailleurs de fonds pour le soutien à la provision de services, ainsi qu'à l'association tout entière. Ceci sera utile pour l'élaboration de la stratégie de financement de l'association. Il est important de noter que, outre les revenus qui viennent des utilisateurs de services, les revenus peuvent aussi provenir de l'Etat ou de bailleurs de fonds qui paient les services pour eux, par exemple, par le bien du parrainage de conférences ou des bourses de formation et ils sont toujours considérés comme revenus.

Alors que de nombreuses associations cherchent à maximiser leurs revenus gagnés afin de réduire leur dépendance envers le financement des bailleurs de fonds, la plupart d'entre elles ont des flux d'entrées mixtes où un mélange de frais pour services et de dons est nécessaire à la durabilité du fonctionnement intégral de l'association.

Tableau 2. Exemple de flux de rentrées mixtes

Types de revenus	Description	Exemple
Revenus gagnés	<ul style="list-style-type: none"> Frais d'adhésion Revenus provenant de la publicité et du parrainage Frais d'opération Frais de licence Frais relatifs à la propriété intellectuelle Frais généraux que les bailleurs de fonds doivent payer pour l'administration des projets 	<ul style="list-style-type: none"> Cotisations annuelles Vente d'espace publicitaire dans les journaux ou bulletins Cours de formation Certification de la formation des formateurs Vente de publications Bourses, parrainage de conférence, parrainage d'échange de pairs
Revenus contribués	<ul style="list-style-type: none"> Dons Contributions en nature 	<ul style="list-style-type: none"> Dons d'exploitation pour le soutien de l'association dans le cadre du soutien intégral ou direct au développement et à la mise en œuvre d'un produit donné Heures du personnel, locaux pour les conférences

Que les revenus soient gagnés ou contribués, ils doivent être affectés à un produit respectif dans le système de suivi de l'association. Dans le cas ci-dessous, l'association catégorise les revenus directs comme comprenant tous les revenus gagnés et contribués générés à partir des produits clés de l'association. Pour les revenus gagnés, cela comprend la formation, les frais de conférence, ainsi que le parrainage des conférences, ainsi que les bourses. Pour les revenus contribués, elle compte les dons affectés à une fin particulière ou restreints qui couvrent les salaires et autres coûts liés à la mise en œuvre des projets pour un produit donné.

Les revenus directs sont tous les revenus gagnés et contribués générés à partir des produits et services de l'association. Ils ne comprennent pas les revenus provenant des dons pour les frais généraux, les cotisations des membres ou les revenus provenant des investissements.

Exemple 2. Identification des revenus directs

	Formation	Conférence	Plaidoyer	Transparence, recherches, publications	Performance sociale
REVENUS					
Revenus contribués : dons					
<i>DirectS</i>	131.871,00	242.990,00	82,585.00	22.643,00	302.491,00
Bailleur de fonds A					
Bailleur de fonds B	-	-	82,585.00	-	-
Bailleur de fonds C	-	-	-	-	-
Bailleur de fonds E	50.000,00	-	-	-	-
Bailleur de fonds F	-	-	-	22.643,00	-
Bailleur de fonds G	22.845,00	-	-	-	-
Bailleur de fonds H	59.026,00	-	-	-	-
Bailleur de fonds I	-	-	-	-	-
Bailleur de fonds J	-	-	-	-	302.491,00
Bailleur de fonds K	-	-	-	-	-
Bailleur de fonds L	-	242.990,00	-	-	-
Revenus contribués totaux	131.871,00	242.990,00	82,585.00	22.643,00	302.491,00
Revenus gagnés					
<i>Directs</i>	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Frais d'adhésion	-	-	-	-	-
Frais de programmes	34.825,23	-	-	-	10.729,77
Frais de conférences	-	128.384,00	-	-	-
Frais de parrainage de conférences	-	-	-	-	-
Autres : intérêts, divers	-	-	-	-	-
Revenus gagnés totaux	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Revenus totaux	166.696,23	371.374,00	82,585.00	22.643,00	313.220,77

Etape 3. Décision et quantification des bases d'allocation

Une fois *les coûts* et *revenus directs* affectés à leurs produits, *les frais généraux* doivent être alloués sur les gammes de produits de l'association, sur la base de certains critères logiques que l'on appelle *bases d'allocation*. Le tableau 3, ci-dessous, décrit les approches les plus courantes pour l'allocation des frais généraux.

Tableau 3. Bases d'allocation

Estimations du temps du personnel	Affecte les frais généraux proportionnellement aux estimations relatives du temps du personnel.	Peut exiger l'utilisation d'un système de pointage afin d'obtenir des estimations exactes.
Contribution relative aux revenus directs	Affecte les frais généraux proportionnellement à la contribution relative du produit aux revenus directs.	Peut surestimer les coûts d'un produit. Les produits rapportant le plus de revenus ne consomment pas nécessairement davantage des frais généraux.
Consommation relative des coûts directs	Affecte les frais généraux proportionnellement à la consommation relative des coûts directs.	Présuppose que les coûts directs et les frais généraux sont consommés dans les mêmes proportions.

1. Estimation du temps du personnel

La méthode d'allocation affecte les frais généraux en fonction des estimations du temps du personnel. Cela peut inclure les salaires du directeur exécutif, du responsable des finances et d'autres postes qui soutiennent l'administration générale de l'association, mais ne sont pas directement responsables de la prestation des produits et services. Ces salaires représentent habituellement la plus grande catégorie des frais généraux. De la même manière, elle peut inclure les estimations du temps que les gestionnaires de programme consacrent aux tâches administratives générales. Dans l'exemple ci-dessous, les coûts des salaires pour les personnes chargées du plaidoyer, de la formation et de la transparence ont déjà été entièrement affectés aux produits en tant que coûts directs, par conséquent, seuls les salaires de la direction (c'est-à-dire, le directeur exécutif et le responsable des finances) et du personnel administratif doivent être alloués. Les frais généraux administratifs, tels que le loyer et les charges sont ensuite affectés en fonction des mêmes proportions. Les estimations du temps du personnel peuvent être tirées d'un système de pointage dans lequel le personnel doit effectuer le suivi de ses heures par produits à l'aide de relevés de temps.

Base d'allocation	Total	Formation	Conférence	Plaidoyer	Transparence, recherches, publications	Performance sociale
1) Temps du personnel	100%	30%	20%	20%	10%	20%
Coûts						
Frais généraux	178.417,00	53.525,10	35.683,40	35.683,40	17.841,70	35.683,40

2. Contribution relative aux revenus directs

Cette méthode fait usage d'une allocation basée sur une distribution au pro rata des coûts, proportionnellement à la contribution de chaque produit aux revenus directs. Les comptes de formation représentent 25 % de tous les revenus, ils reçoivent 25 % de la totalité des frais généraux directs et ainsi de suite. Bien que ce soit une méthode d'allocation des coûts directs, il faut noter que les produits générant le plus de revenus ne consomment pas nécessairement plus de frais. Ainsi, cette méthode peut surestimer la part des coûts administratifs pour certains produits et en sous-estimer d'autres.

Base d'allocation	Total	Formation	Conférence	Plaidoyer	Transparence, recherches, publications	Performance sociale
2) % de contribution aux revenus directs	100%	17%	39%	9%	2%	33%
Coûts						
Frais généraux	178.417,00	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26

3. Consommation relative des coûts directs

Cette méthode fait usage d'une autre méthode d'allocation basée sur la distribution des coûts au pro rata, proportionnellement à l'utilisation des coûts directs par produit. Ici, nous voyons que les « conférences », le produit générant le plus de revenus et recevant le plus de coûts administratifs dans la base d'allocation 2 (ci-dessus), reçoit en fait une allocation d'une moindre partie des frais administratifs, sur la base de sa structure de coûts relatifs.

Base d'allocation	Total	Formation	Conférence	Plaidoyer	Transparence, recherches, publications	Performance sociale
3) % de contribution aux revenus directs	100%	16%	35%	9%	8%	32%
Coûts						
Frais généraux	178.417,00	28.681,86	62.225,92	15.707,79	14.018,67	57.782,75

Comme ces exemples l'indiquent, le choix de la méthode d'allocation peut faire une différence considérable quant à la proportion de frais généraux alloués. Par conséquent, la clé est pour l'association de comprendre les coûts et les revenus de ses produits et non d'arriver à une réponse « correcte ». Il est utile de comparer les différentes bases avant d'en choisir une et de déterminer quel calcul est le plus logique pour ses activités et sur la base de la disponibilité des informations. Il est recommandé que les associations réévaluent leurs méthodes d'allocation une fois l'an afin de s'assurer qu'elles restent adaptées. Avec l'expérience, les estimations pourront être ajustées et refléter de manière plus exacte les coûts connus.

Etape 4 : Calcul des coûts et revenus totaux d'un produit

Une fois la méthode d'allocation choisie et utilisée pour estimer la proportion relative des frais généraux pour chaque produit, le coût total du produit peut être calculé. **Le coût total du produit** est égal à la somme des coûts directs et des frais généraux liés à au produit en question. Le tableau ci-dessous utilise une allocation basée sur la contribution relative du produit aux revenus directs illustrée dans la base d'allocation 2 (contribution aux revenus directs). En appliquant les coûts totaux, on voit une claire augmentation des coûts de prestation des services, alors que chaque produit partage maintenant une partie des frais généraux de l'association, par exemple, le loyer, les services publics, les coûts de communication, de traduction, le salaire du directeur et du comptable, etc.

Exemple 3. Coûts totaux des produits avec la contribution relative aux revenus directs

	Formation	Conférence	Plaidoyer	Transparency, recherches, publications	Performance sociale
COÛTS					
<i>Directs</i>	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48
Salaires et prestations sociales	11.886,58	-	26.969,00	38.355,00	20.134,42
Développement professionnel	-	-	-	-	-
Dépenses relatives à la formation	122.600,61	-	-	5.837,00	226.903,39
Frais de conférence	-	290.023,00	-	-	-
Frais de bureau	35,51	2.301,00	45,00	3.385,00	2.487,49
Services professionnels	573,53	585,00	47.152,00	7.500,00	23.008,47
Frais de voyage	217,00	726,00	-	11.144,00	-
Dépréciation	-	-	-	-	-
Autres	173,29	306,00	34,00	-	418,71
<i>Indirects</i>	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26
Indirects	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26
Dépenses totales	166.579,93	363.212,43	89.604,37	70.444,54	331.376,74

Après le calcul des coûts totaux pour chaque produit, il est nécessaire de procéder de la même manière pour le calcul des revenus totaux. **Les revenus totaux** sont la somme des revenus directs et indirects. **Les revenus indirects** comprennent les revenus qui ne sont pas directement liés à un produit donné, tels que les revenus provenant des investissements, de dons pour couvrir les frais généraux et les cotisations des membres. Certaines associations effectuent une distribution équitable sur toutes les gammes de services parce que les contributions aux frais généraux et les cotisations des membres sont payées pour le fonctionnement de l'association dans son entièreté, en d'autres termes, pour tous les produits et services, bien que d'autres avancent qu'une base d'allocation pondérée pour les revenus indirects est plus adaptée. Comme avec les frais généraux, la base d'allocation relève d'une décision de la direction.

Dans l'exemple suivant, l'association a utilisé une base d'allocation équitable pour les fonds non restreints.

Exemple 4. Revenus totaux : base d'allocation mixte

	Formation	Conférence	Plaidoyer	Transparence, recherches, publications	Performance sociale
REVENUS					
Revenus contribués : dons					
<i>Directs</i>	131.871,00	242.990,00	82,585.00	22.643,00	302.491,00
Bailleur de fonds A					
Bailleur de fonds B	-	-	82,585.00	-	-
Bailleur de fonds C	-	-	-	-	-
Bailleur de fonds E	50.000,00	-	-	-	-
Bailleur de fonds F	-	-	-	22.643,00	-
Bailleur de fonds G	22.845,00	-	-	-	-
Bailleur de fonds H	59.026,00	-	-	-	-
Bailleur de fonds I	-	-	-	-	-
Bailleur de fonds J	-	-	-	-	302.491,00
Bailleur de fonds K	-	-	-	-	-
Bailleur de fonds L	-	242.990,00	-	-	-
<i>Indirects</i>	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60
Indirects	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60
Revenus contribués totaux	147.909,60	259.028,60	98.623,60	38.681,60	318.529,60
Revenus gagnés					
<i>Directs</i>	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Frais d'adhésion	-	-	-	-	-
Frais de programmes	34.825,23	-	-	-	10.729,77
Frais de conférences	-	128.384,00	-	-	-
Frais de parrainage de conférences	-	-	-	-	-
Autres : intérêts, divers	-	-	-	-	-
<i>Indirects</i>	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00
Indirects	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00
Revenus gagnés totaux	51.638,23	145.197,00	16.813,00	16.813,00	27.542,77
Revenus totaux	199.547,83	404.225,60	115.436,60	55.494,60	346.072,37

Etape 5 : Analyse de la performance du produit

Une fois les coûts et les revenus totaux des produits connus, l'association peut commencer à analyser la performance d'un produit donné. Il existe plusieurs méthodes d'analyse qui peuvent avoir une influence sur les politiques de calcul et les processus de prestation, ainsi que les stratégies globales de durabilité financière.

Encadré 2. Exemples d'analyse de performance des produits

Analyse des coûts

- Tendances des frais généraux
- Structure des coûts par produit
- Tendances des coûts directs par produit
- Déterminants des coûts

Analyse des revenus

- Tendances des revenus gagnés
- Structure des revenus par produit
- Contribution du produit aux revenus nets
- Contribution du produit aux revenus gagnés totaux
- Tendances des revenus gagnés par produit

Analyse de la viabilité des produits

- Recouvrement des coûts du produit
- Performance de l'unité
- Coût de l'unité

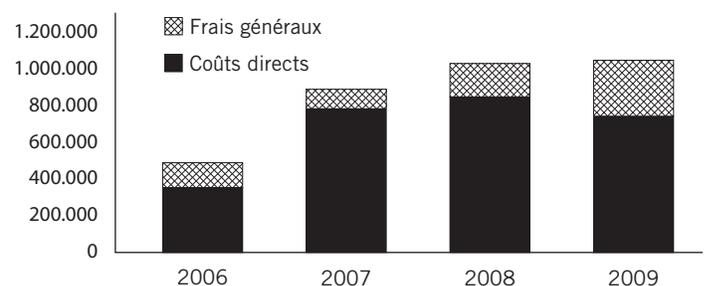
Analyse des coûts

L'analyse des coûts est une première étape utile de l'analyse de la performance du produit. Les coûts représentent souvent la plus grande barrière à la viabilité d'un produit donné. La compréhension des contributeurs les plus importants aux coûts du produit et de la manière dont ces coûts ont évolué au fil du temps permet aux cadres de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause sur la conception et la prestation des produits. Il faut garder ces quelques questions à l'esprit lors de l'analyse des coûts :

- Quelle est l'importance relative des frais généraux ?
- Quels produits sont les plus chers à délivrer ?
- Quelle est la répartition des coûts des produits en termes de coûts directs et de frais généraux ?
- Quelles ont été les tendances au fil du temps ?
- Existe-t-il des possibilités de réduction des coûts ?

Une analyse de la structure historique des coûts de cette association montre une importante augmentation des coûts directs depuis sa création en 2006. C'est escompté pour une jeune association alors qu'elle mûrit et définit ses produits et services. Au fil de la maturation de l'association et de l'introduction de nouvelles gammes de produits, on peut s'attendre à voir une augmentation constante des coûts correspondants liés à la prestation de services. Il est important pour une association de garder l'œil sur l'augmentation des coûts afin de s'assurer qu'ils restent dans des limites acceptables et n'entrave pas la rentabilité potentielle des produits. Dans le cas présent, les frais généraux de l'association ont augmenté considérablement plus par rapport aux coûts directs entre 2006 et 2009, à suivre de près.

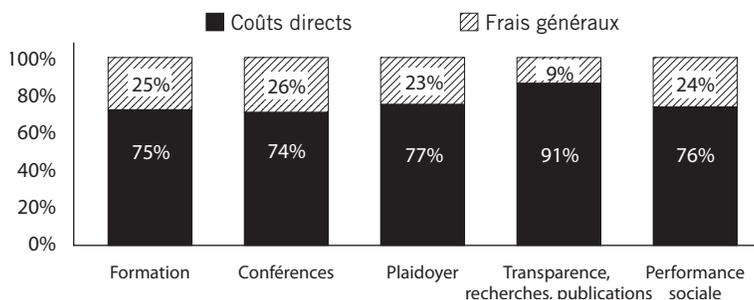
Graph 1. Tendances des frais généraux



Une analyse de l'importance relative des coûts directs et des frais généraux par produit permet aux cadres de mieux comprendre l'impact des frais généraux sur le coût des produits. Cela peut aussi être utile pour l'évaluation du caractère adéquat

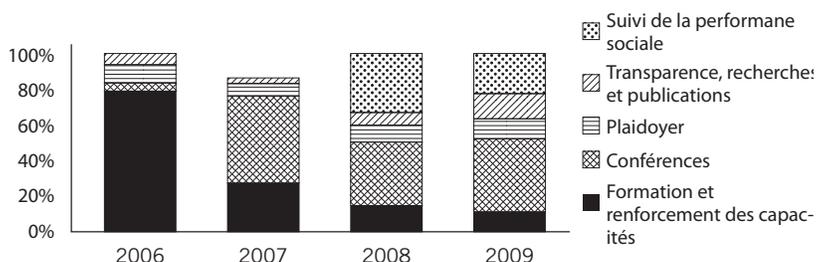
de certaines méthodes d'allocation des coûts au cas où un produit particulier ne partagerait pas une partie raisonnable de la charge des frais généraux. Dans l'exemple à la page 10, la « transparence » représente une partie bien moindre des frais généraux par rapport aux autres gammes de produits, ce qui correspond à la contribution relative des revenus gagnés. Si, toutefois, cette gamme de services contribue à une grande partie des frais généraux de l'association, malgré son potentiel de génération de revenus, la base d'allocation doit être modifiée afin d'allouer le partage de coûts de manière plus exacte.

Graphe 2. Structure des coûts par produit



Une analyse des tendances historiques des coûts directs illustre la contribution relative des produits aux coûts directs. Sur le graphe 3, « la formation et le renforcement des capacités » représentent la grande majorité des coûts directs pour une association lors de sa création. Toutefois, alors que de nouveaux produits sont introduits et le rôle de la formation diminue, la distribution est plus équitable entre les coûts directs, avec « les conférences » et « le suivi de la performance sociale » consommant la majorité des ressources de l'association en 2009.

Graphe 3. Tendances des coûts directs par produit



Réduction des coûts au minimum

Un aspect important de l'analyse des coûts est l'identification des facteurs clés qui affectent les coûts d'un produit particulier. Certains exemples de ces facteurs clés qui sont particuliers aux gammes de produits de l'association ont été identifiés à la page suivante. Les associations doivent essayer de réduire les coûts au minimum dans la mesure du possible et utiliser des modèles efficaces et efficients pour la prestation de services qui puissent faire usage de la base de ressources et de l'avantage comparatif de l'association.

Tableau 4. Déterminants des coûts

Produit/Service	Facteurs affectant les coûts	Opportunités pour le contrôle des coûts
1. Formation : cours pour les IMF, les instances de réglementations et la formation des formateurs, les audits sociaux, l'apprentissage sur Internet, les échanges de pairs	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de formateurs externes et leurs honoraires • Location de locaux pour l'événement : coûts relatifs à l'hébergement en hôtel, à la location des locaux, aux repas et aux pauses-café • Nombre d'événements • Nombre de participants • Demande en services de traduction/interprétation • Autre matériel ou équipement nécessaire • Pays visités • Nombre de visites effectuées • Nombre de participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un nombre minimum de participants par unité ou cours de formation pour veiller à la durabilité • Equilibre entre la qualité du formateur et ses honoraires • Utilisation du personnel de l'association • Gestion des frais de voyage du formateur
2. Conférences	<ul style="list-style-type: none"> • Pays/locaux pour l'événement • Utilisation de consultants, utilisation d'une société d'événementiel, honoraires, etc. • Impression : quantité et qualité • Interprètes pour la conférence, traduction des documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du nombre de réunions à l'ordre du jour exigeant plusieurs interprètes • Attention accordée au nombre de repas et de pauses-café proposées
3. Transparence, recherches, publications : participation au MIX Market, élaboration et suivi des indicateurs sociaux, sondage des secteurs des IMF au niveau régional, rapports trimestriels, bulletins, études de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et intemporalité des données brutes • Réactions opportunes des IMF • Nombre de publications produites et traduites • Utilisation de consultants externes • Déplacements locaux et/ou régionaux requis 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un échelon de rémunération pour le personnel • Utilisation de sources existantes par opposition à la collecte de données par l'association
4. Plaidoyer : passage en revue des documents, traduction, entretien de la base de données/bibliothèque (par exemple, documents juridiques)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications traduites 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien de la bibliothèque informatisée • Coopération avec d'autres sociétés pour éviter les doublons de traduction, etc.
5. Initiatives de performance sociale : protection des consommateurs, code de déontologie, éducation financière	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'événements • Nombre de participants • Locaux • Utilisation d'experts externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des frais de voyage • Utilisation du personnel de l'association

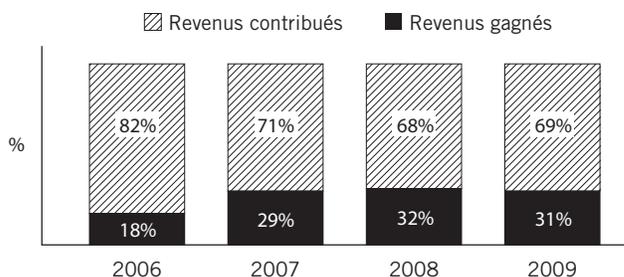
Analyse des revenus

Analyse des revenus est un élément important de l'analyse de performance des produits. Elle fournit des informations utiles aux cadres sur l'importance relative des produits, de l'impact des revenus gagnés et des tendances de la génération de revenus au fil du temps. Parmi les questions importantes à garder à l'esprit :

- Quels sont les produits et services générateurs de revenus clés pour l'association ?
- Quels produits génèrent le plus de revenus à partir des frais ?
- Quels produits dépendent le plus du financement des bailleurs de fonds ?
- Quels produits sont les principaux générateurs de revenus pour les associations en termes de revenus gagnés ?
- Y a-t-il une marge pour l'expansion de certains produits ?

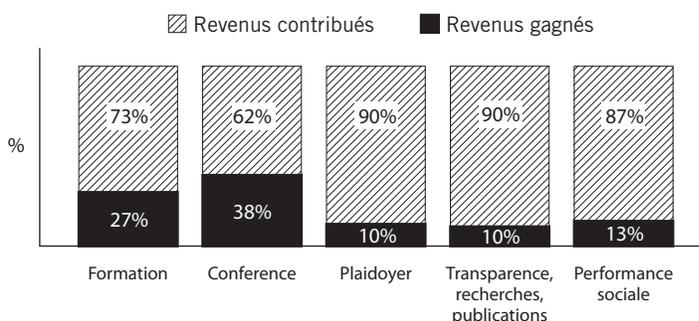
L'analyse du flux de revenus de l'association sur les quatre premières années de son activité montre une augmentation constante de ses revenus gagnés aussi bien que de ses revenus contribués. Les revenus gagnés ont lentement commencé à représenter une plus grande partie des revenus totaux de l'association en passant de 18 % de la totalité des revenus en 2006 à 31 % en 2009, ce qui montre une indépendance croissante du financement des bailleurs de fonds. Dans l'idéal, une association doit chercher à faire en sorte que la majorité de ses services clés génèrent des revenus de manière à assurer que ses programmes puissent être maintenus en dépit de tout changement de priorités de financement de la part des bailleurs de fonds.

Graphe 4. Tendances des revenus gagnés



L'analyse de l'importance des revenus gagnés par rapport aux revenus totaux générés pour chaque personne offre des informations utiles aux cadres sur la volonté et la capacité des membres à payer pour les services par le biais des frais et des cotisations. Sur le graphe 5, il est évident que l'association n'a pas encore trouvé un marché clair chez ses membres pour le suivi de la performance sociale, le plaidoyer ou ses initiatives de transparence, qui sont à l'heure actuelle financées et parrainées par les bailleurs de fonds. Alors que ces activités peuvent ajouter une valeur claire au secteur en termes de leur impact sur le développement, si l'association n'élabore pas de stratégie pour assurer un recouvrement de coûts plus important, que ce soit par le biais des cotisations des membres ou le soutien continu des bailleurs de fonds, elle ne sera pas en mesure d'assurer la pérennité de ces produits.

Graphe 5. Structure des revenus par produit

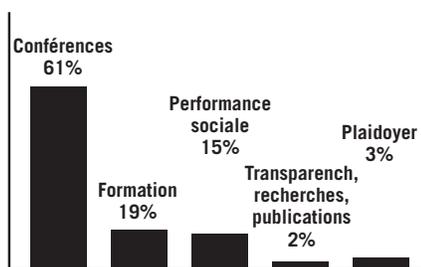


En termes de contribution d'un produit donné à la totalité des revenus gagnés, il est évident que les conférences sont le plus grand contributeur, représentant 61 % de tous les revenus gagnés, suivies par les formations, à hauteur de 19 %. Ces deux éléments sont les plus grands générateurs de revenus pour l'association à ce stade.

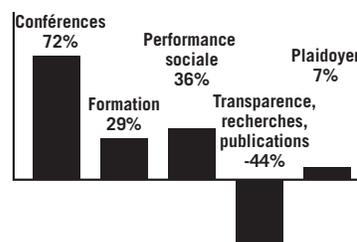
Si les revenus contribués sont pris en compte, ainsi que les revenus gagnés provenant des frais, des cotisations et autres frais de services, il est aisé de voir quels produits de l'association sont générateurs de revenus nets et quels produits engendrent des pertes de revenus nets, même avec le financement des bailleurs de fonds. Sur le graphe 7, l'association subventionne en fait les coûts de ses activités de transparence, recherches et publications avec des revenus provenant de ses autres produits.

Le fait de s'intéresser aux tendances sur la durée est une manière utile de détecter les changements de performance d'un produit donné. L'augmentation relative des conférences comme source primaire de revenus pour l'association c'est produite progressivement au fil du temps. Et bien qu'il soit positif

Graphe 6. Contribution des produits à la totalité des revenus gagnés



Graphe 7. Contribution des produits aux revenus nets



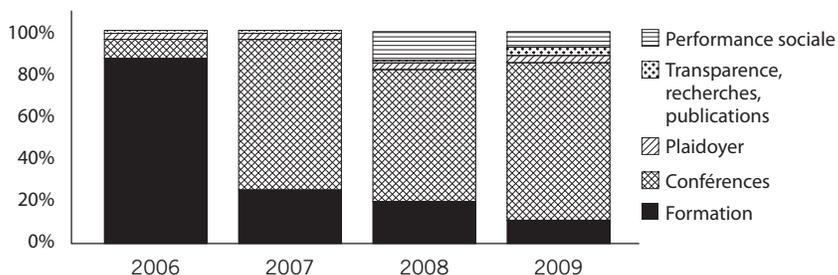
d'avoir un produit si demandé, l'association doit s'intéresser à la raison pour laquelle les autres produits ont vu leur contribution aux revenus gagnés diminuer et doivent voir si d'autres produits doivent être élaborés afin d'ajouter de la valeur aussi bien pour les membres que pour l'association.

Analyse de viabilité des produits

Bien qu'il soit compris qu'un certain niveau de subventions soit nécessaire afin d'aider les associations à s'acquitter de certaines fonctions, on présume que les services clés offerts aux membres doivent être fournis sur la base du recouvrement des coûts et disposent du potentiel, du moins sur la durée, de générer quelque sorte d'excédent pour l'association. Alors que le calendrier pour le recouvrement total des coûts pour certains produits peut varier sur différents marchés, sur la base du niveau de développement et de l'existence d'autres prestataires de services, les associations doivent tendre vers cet objectif. Plusieurs questions importantes doivent être prises en compte :

- Est-ce que l'association dispose d'une politique de calcul des prix, y compris l'utilisation de subventions pour certains produits ?
- Est-il clair de voir à qui incombe la responsabilité des décisions pour le calcul des prix ?
- La politique de calcul des prix est-elle appliquée de manière cohérente à toute l'organisation ?
- Les produits et les services sont-ils divisés pour permettre la prise en compte des différents groupes de consommateurs et leur volonté de payer ?
- L'association dispose-t-elle d'objectifs de coûts ou de ventes pour guider les politiques de calcul des prix (c'est-à-dire, des mécanismes de calcul des prix basés sur le prix de revient ou compétitifs ou encore axés sur la valeur) ?
- Quel est le prix courant de services comparables ?
- Les subventions sont-elles nécessaires pour certains produits ? Existe-t-il une stratégie pour augmenter les subventions ?
- Les opportunités de génération de revenus sont-elles en train d'être optimisées ?
- Les frais perçus pour ces produits couvrent-ils la totalité des coûts de prestation des services ?
- Sinon, y existe-t-il une marge permettant d'augmenter les frais ou cotisations ou de créer des catégories de membres avec des structures et des prestations différentes, par exemples, des échelons d'adhésion, une échelle mobile pour les frais, etc., afin d'arriver à de plus hauts niveaux de durabilité financière. Est-il possible de négocier les termes du service avec des partenaires stratégiques pour assurer le recouvrement des coûts sur des bien public clés qui sont importants pour le développement à venir du secteur ?

Graph 8. Tendances de revenus gagnés par produit



Le calcul des prix basé sur le prix de revient est une méthode de calcul des prix où le coût de base par unité d'un produit est calculé en prenant en compte tous les coûts directs et frais généraux avec l'ajout d'un pourcentage pour une marge de bénéfice. .

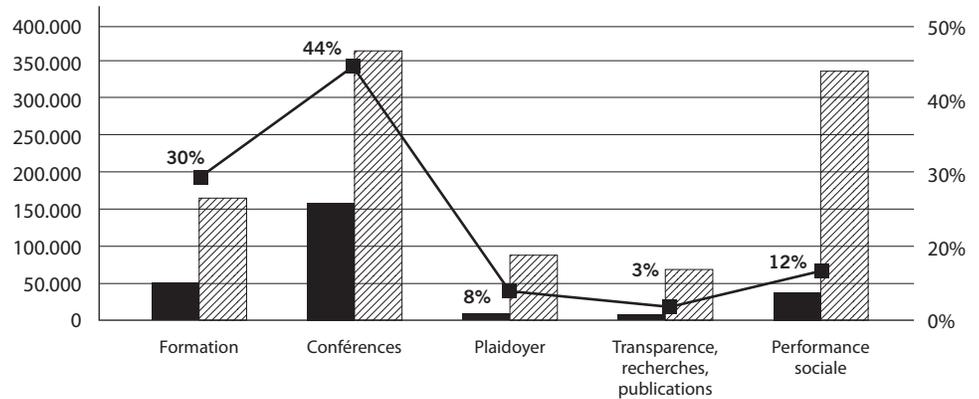
Le calcul des prix compétitif consiste à établir les prix sur la base du prix de produits comparables sur le marché. .

Le calcul des prix axé sur la valeur consiste à établir les prix sur la base de la valeur attachée au produit par le consommateur plutôt que sur la base du coût réel du produit, du prix du marché ou des concurrents.

Un des types d'analyse les plus simples et essentiels est l'analyse qui mesure le niveau de recouvrement des coûts de produits donnés : quelle partie des coûts de la prestation de services (coûts directs et frais généraux) est couverte par les

revenus gagnés. Au graphe 9, les conférences rapportent le plus de revenus pour l'association, mais le recouvrement des coûts totaux n'est qu'à hauteur de 44 %. La même chose s'applique à la formation qui atteint uniquement 30 % de recouvrement des coûts. Pour chaque produit, il existe certainement une possibilité d'augmenter les revenus gagnés par le biais d'un ajustement de prix et par l'amélioration des services en vue d'en augmenter l'utilisation.

Graphe 9. Recouvrement des coûts des produits



Etablissement des coûts des unités

L'établissement des coûts des unités est une étape nécessaire permettant d'évaluer la politique de calcul des prix d'une association. Les coûts totaux peuvent être trompeurs dans la mesure où ils ne disent pas grand' chose sur le recouvrement réel des coûts pour les services. En s'intéressant aux coûts par unité, les cadres peuvent évaluer de manière plus adéquate les structures des frais pour les utilisateurs du service ainsi que la nécessité de subventions. Les différents produits auront différentes unités de mesure. Les associations doivent déterminer l'unité de mesure la mieux adaptée pour leur produit et marché. L'exemple inclut quelques mesures courantes.

En analysant chaque produit en termes de son coût d'unité, il devient clair qu'il existe une marge considérable pour modifier le calcul des prix afin d'améliorer son recouvrement. Actuellement, aucun des produit est fixé au recouvrement total des coûts et les deux produits les plus chers sont offerts sans frais supplémentaire pour les membres.

Tableau 5. Coûts des unités

Produit	Unité de mesure
Formation	No. de participants qui ont payé
Conférences	No. de participants qui ont payé
Plaidoyer	No. de membres
Transparence, recherches, et publications	No. de publications
Suivi de la performance sociale	No. de membres qui participent

Dans l'idéal, les membres doivent démontrer leur demande pour les produits et services par une volonté de payer des frais, ce qui doit représenter un des flux d'entrées clés pour l'association. Il se peut que les frais perçus ne soient pas suffisants pour couvrir le coût de tous les services, mais l'association continue à les offrir du fait de leur valeur aux yeux de ses membres. Dans ce cas, il est important pour les associations de savoir exactement quelle partie de leurs coûts est couverte et quelle partie devra être subventionnée pour qu'elles puissent continuer à offrir ces services.

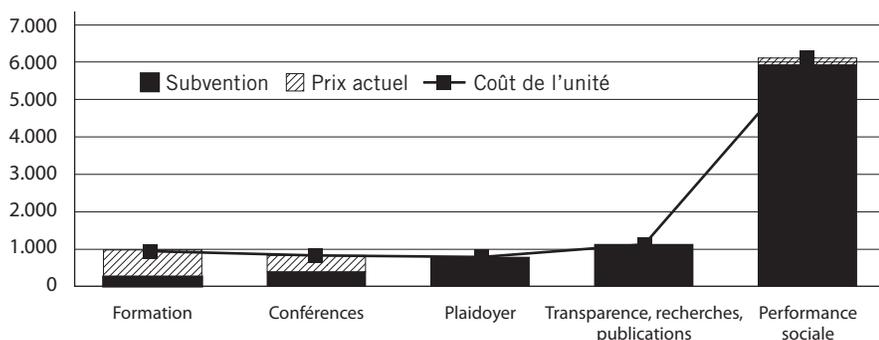
L'équilibre exact qui sera trouvé par l'association entre des produits et services axés sur le marché et des produits et services qui soutiennent davantage le secteur dépendra grandement de l'état du secteur et du niveau de maturité des membres de

l'association. Toutefois, le fait de comprendre quels produits peuvent être financièrement pérennes et quels produits devront continuer à être subventionnés jouera un rôle essentiel dans le processus décisionnel.

Tableau 6. Performance des unités

Analyse par unité	Formation	Conférences	Plaidoyer	Transparence, recherches et publications	Performance sociale
Unités	180	460	150	64	54
Coûts unité	925,44	789,59	597,36	1.100,70	6.134,61
Prix actuel	194,00	350,00	-	-	194,00
Recouvrement des coûts	(731,44)	(439,59)	(597,36)	(1.100,70)	(5.942,61)

Graphe 10. Performance des unités



Evaluation de la politique de calcul des prix

La dernière étape de l'analyse des revenus consiste à évaluer la politique actuelle de calcul des prix par rapport au coût de l'unité calculé. Compte tenu de la nature de bien public de bon nombre de produits des associations, l'objectif de cet exercice ne sera pas nécessairement la maximisation des bénéfices, mais plutôt la contribution aux coûts, particulièrement quand il s'agit des services offerts aux membres.

De nombreuses associations établissent leurs frais à des tarifs qui sont censés assurer le plus haut degré de participation des membres ou refléter la situation du marché, les prix des concurrents, par exemple, qui sont souvent bien inférieurs au recouvrement des coûts. Bien que l'augmentation de l'accès aux services pour les membres soit un objectif d'importance, cette politique doit s'équilibrer avec l'objectif plus large du recouvrement des coûts afin d'assurer la viabilité à long terme de l'association. Par conséquent, une structure de prix qui tienne compte du coût total de la prestation de services, des moyennes du secteur et de la valeur des produits aux yeux des différents groupes, ainsi que de ses propres objectifs de recouvrement de coûts, doit être utilisée. Une approche davantage axée sur la valeur qui divise le marché en différents groupes de consommateurs, par exemple, les IMF membres, les IMF non-membres, les bailleurs de fonds, les investisseurs, etc., augmentera les possibilités de ventes par le biais de l'identification des variations de capacités et de volonté à payer. En comprenant la valeur de ses produits aux yeux des différents groupes de consommateurs, les associations peuvent établir des prix différents pour divers segments du marché, en augmentant ainsi les revenus provenant des frais et en réduisant ainsi la dépendance envers les dons des bailleurs de fonds pour les services clés offerts aux membres.

Conclusion

Le calcul du prix des produits est un exercice essentiel pour les associations alors qu'elles tentent de mieux comprendre leurs offres de produits et la manière dont elles se positionnent sur le marché. En aidant à l'identification des gammes de services clés, les cadres peuvent commencer à s'intéresser aux produits de l'association qui sont uniques en leur genre et à allouer tous les coûts liés (directs et généraux) afin de mieux comprendre la viabilité financière de la structure actuelle de calcul des prix. Par le biais d'une analyse des coûts des produits, les associations peuvent commencer à voir quels produits contribuent le plus à leurs bénéfices et là où des subventions supplémentaires sont requises pour soutenir les services qui ne sont pas financièrement viables, du moins sur le court terme, mais qui restent des priorités pour l'association et ses membres. Finalement, en comprenant mieux les dynamiques sous-jacentes des flux de revenus et de dépenses, les associations seront mieux placées pour effectuer des projections financières qui formeront la base de leur stratégie de durabilité financière.

Glossaire des termes relatifs au calcul des coûts³

Actifs nets non-restreints

Tous les actifs nets non-restreints calculés en faisant la moyenne des soldes d'ouverture et de clôture pour la période en question.

Base d'allocation

Méthode utilisée pour l'affectation des frais généraux à un produit donné.

Calcul des coûts basé sur l'activité (ABC ou Activity-based costing)

Méthode de calcul des coûts qui effectue le suivi des coûts sur la base des activités importantes pour les produits ou autres coûts.

Comptabilité analytique d'exploitation

Activité de comptabilité des cadres conçue afin de les aider à identifier, mesurer et contrôler les coûts.

Coûts directs

Coûts pouvant être identifiés comme étant précisément lié ou remontant directement à un produit ou service donné.

Coûts fixes

Coûts qui restent constants, quelle que soit l'activité ou les niveaux de production.

Coût unité

Le coût par unité produite ou par opération.

Coûts variables

Coûts changeant proportionnellement aux niveaux d'activité ou de production.

Déterminant des coûts

Événement ou action qui déclenche une activité et rend possible le calcul du coût d'une unité.

Frais généraux

Coûts d'administration centrale qui sont essentiels à une gestion des programmes couronnée de succès, par exemple, les salaires des cadres, le loyer, les services publics, etc. Ils sont partagés entre tous les objets de coûts

Processus

Plusieurs activités axées sur un résultat ou objectif commun.

.....
3. Adapté sur Helms et Grace, *Microfinance Costing Tool for MFIs*

Revenus contribués

Tous les revenus provenant de subventions, de contribution en nature, de dons, etc.

Revenus directs

Revenus gagnés ou contribués générés à partir des produits et services principaux de l'association, c'est-à-dire, les frais, les parrainages, la publicité.

Revenus gagnés

Tous les revenus provenant des frais payés pour les services des membres, le parrainage, les gains et pertes liés au taux de change des devises, les intérêts, etc. Comprend les revenus directs générés par les produits et services.

Revenus indirects

Revenus provenant de sources non directement attribuables à un seul service, tels que les intérêts, les gains et pertes liés aux taux de change des devises, dons couvrant les dépenses clés.

Revenus nets

Les revenus nets équivalent aux revenus d'une association après soustraction de tous les coûts directs et frais généraux des revenus totaux.

Totalité des coûts d'exploitation

Coûts directs et frais généraux.

Totalité des coûts des produits

Somme des coûts directs et des frais généraux alloués à chaque produit.

Totalité des revenus

Tous les revenus gagnés et contribués générés par l'association.

Totalité des revenus des produits

Somme des revenus directs et indirects gagnés généré par un produit.

À propos de SEEP

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde.



The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org