

Utilisation du plan de développement comme outil de gestion courant

L'intérêt de la planification de développement ne se résume pas au plan opérationnel qui en résulte. Le plan de développement, ainsi que les projections financières sous-jacentes, peuvent être exploités par la direction comme outils de gestion.

9.1 Analyse d'écart

Les projections financières peuvent être utilisées comme des objectifs, ou des repères, pour mesurer la performance réelle de l'institution. En évaluant les performances financières de l'institution par comparaison entre résultats effectifs et objectifs projetés, la direction peut déterminer si l'institution progresse conformément aux objectifs quantitatifs définis par le plan.

S'il existe un écart important entre résultats effectifs et projections, deux explications sont possibles, chacune correspondant à un remède différent. Premier cas de figure, la stratégie envisagée peut se révéler irréaliste. Par exemple, les projections de croissance peuvent s'avérer trop ambitieuses par rapport à la capacité institutionnelle, ou les financements prévus peuvent se révéler finalement indisponibles. Dans ce cas, la direction doit revoir les objectifs et activités projetés pour concevoir un plan qu'elle juge réalisable.

Deuxième cas de figure : la stratégie est considérée comme réaliste, mais des difficultés surgissent pour sa mise en œuvre, comme une incapacité à traiter, décaisser, ou suivre les crédits suffisamment rapidement, ou à proposer des programmes de formation pour améliorer les performances des agents de crédit. Dans ce cas, la direction doit recentrer les efforts institutionnels sur les objectifs et activités clés définis dans le plan, afin d'améliorer les conditions de sa mise en œuvre. Dans un cas comme dans l'autre, le plan sert d'élément de référence.

Le plan de développement peut également être utilisé pour juger de l'aptitude de l'institution à atteindre ses objectifs d'une manière plus générale. La direction peut comparer les progrès de l'institution aux objectifs définis dans le plan, dans des domaines tels que :

- l'impact (nombre de clients, montant des décaissements) ;
- la mobilisation des ressources (emprunts commerciaux et concessionnels, subventions, dépôts d'épargne) ;
- les niveaux d'effectifs (nombre d'agents de crédit, nombre de dossiers par agent de crédit) ;
- les activités de développement institutionnel (mise en place d'un système d'information de gestion, nombre d'agents de crédit formés).

9.2 Planification annuelle

Outre les repères servant à l'analyse d'écart courante, le plan de développement et la modélisation financière peuvent fournir la base du cycle de planification annuelle d'une institution de microfinance. La direction peut revoir l'analyse stratégique, en l'actualisant pour tenir compte des changements importants survenus, comme l'apparition de nouveaux concurrents, de nouvelles opportunités de marché, ou des modifications dans la composition du personnel. La direction modifie la stratégie en fonction de ces changements, et actualise les objectifs et activités pour l'année à venir. Les projections financières peuvent également être revues pour tenir compte des modifications du plan stratégique.