



GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES
[PROGRAMME DE MICROFINANCE]

Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance

Guide pratique

Tony Sheldon

Charles Waterfield

Série « Outil technique » n° 2
Novembre 1998

**Plan de développement et projections financières pour les institutions
de microfinance – *Guide pratique***

Novembre 1998, CGAP/World Bank, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres

Traduit en français par le service de traduction du GRET

Imprimé par Dumas Imprimeur à Saint-Étienne (France), octobre 2000

ISBN : 2-86844-109-2

Diffusé par :

GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques)

211-213 rue La Fayette

75010 Paris, France

Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61

Fax : 33 (0)1 40 05 61 10

Courriel : gret@gret.org

Pôle microfinancement Gret-Cirad : <http://www.cirad.fr/mcredit/present.html>

Table des matières

Avant-propos	xi
Avertissement	xiii
Remerciements	xv
Chapitre 1 Introduction	1
1.1 Organisation du guide pratique	1
1.2 Apprendre à utiliser le modèle	4
1.3 À qui s'adresse ce guide pratique	5
PREMIÈRE PARTIE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	
Chapitre 2 Établissement d'un plan stratégique	9
2.1 Exposition de la mission et des objectifs	9
2.2 Définition des marchés et de la clientèle	10
2.2.1 Les marchés	10
2.2.2 La clientèle	11
2.3 Analyse de l'environnement	11
2.3.1 La concurrence	12
2.3.2 Les partenaires	12
2.3.3 Les facteurs réglementaires	12
2.3.4 Autres éléments externes	13
2.4 Évaluation institutionnelle	13
2.4.1 Programme de crédit et d'épargne	13
2.4.2 Questions relatives au conseil d'administration et à la direction	14
2.4.3 Gestion des ressources humaines	14
2.4.4 Administration	16
2.4.5 Financement	16
2.4.6 Gestion financière	16
2.5 Définition d'une stratégie	17
2.5.1 Sélection des produits et marchés	17
2.5.2 Développement institutionnel	18
2.5.3 Objectifs et activités	19
Étude de cas : La Freedonia Enterprise Development Association et son plan stratégique	21
DEUXIÈME PARTIE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ET MODÉLISATION FINANCIÈRE	
Chapitre 3 Utilisation de Microfin : la planification opérationnelle	33
3.1 Caractéristiques principales de Microfin	34
3.2 Structure de Microfin	34
3.3 Utilisation de Microfin	37

3.3.1	Données requises pour compléter le modèle	38
3.3.2	Installation et démarrage de Microfin	38
3.3.3	Saisie de l'information dans le modèle	38
3.3.4	Utilisation du système d'aide de Microfin	39
3.4	Configurer le modèle	40
3.4.1	Choisir le mode de projection : par agence, régional ou consolidé	40
3.4.2	Saisie des informations institutionnelles	43
3.4.3	Saisie des données d'inflation	43
3.4.4	Saisie des données historiques des états financiers	44
Chapitre 4	Définition des produits et des services	51
4.1	Identification des produits financiers de l'institution dans Microfin	51
4.2	Concevoir des produits de prêt performants	53
4.2.1	Choisir une méthodologie de crédit	54
4.2.2	Conception de produits de prêt sous la forme de cycles de crédit successifs	55
4.3	Définition des produits de prêt dans Microfin	55
4.3.1	Étape 1 : établir des montants moyens de prêt	56
4.3.2	Étape 2 : définir les conditions de remboursement	58
4.3.3	Étape 3 : identifier l'épargne obligatoire	61
4.3.4	Étape 4 : établir la structure des prix	63
4.3.5	Étape 5 : analyser le produit de prêt	65
4.4	Définition des produits d'épargne dans Microfin	67
4.4.1	Établir des paramètres pour l'épargne obligatoire	67
4.4.2	Concevoir des produits d'épargne libre	68
4.4.3	Établir des paramètres pour les produits d'épargne libre	69
Chapitre 5	Définition des circuits marketing par projection de l'activité de crédit et d'épargne	73
5.1	Utilisation de la page PROGRAMME/AGENCE/RÉGION pour établir les projections	74
5.1.1	Modifier le nombre de pages agences ou régions	74
5.1.2	Validation des données	75
5.2	Générer les projections du portefeuille de crédits	76
5.2.1	Étape 1 : saisie des soldes initiaux	76
5.2.2	Étape 2 : projection du nombre de crédits en cours	78
5.2.3	Étape 3 : saisie des taux de fidélisation de la clientèle	81
5.2.4	Étape 4 : examen des graphiques des produits de prêt	85
5.2.5	Parvenir à des projections de portefeuille complètes	88
5.3	Réaliser les projections de l'activité d'épargne	90
5.3.1	Projections de l'épargne obligatoire	90
5.3.2	Projections de l'épargne libre	90
Chapitre 6	Planification des ressources et capacités institutionnelles	95
6.1	Réalisation de l'évaluation institutionnelle	95
6.2	Établir les projections des ressources et capacités institutionnelles	95

6.2.1	Ajustement de l'analyse des flux de trésorerie	96
6.2.2	Politiques de provisionnement pour créances douteuses et d'abandon de créances	96
6.2.3	Méthodes d'allocation des coûts	97
6.2.4	Informations sur le personnel	98
6.2.5	Autres charges d'exploitation	98
6.2.6	Catégories d'immobilisations	99
6.2.7	Catégories de constructions	99
6.2.8	Autres catégories d'actifs	99
6.3	Projection du budget du programme	101
6.3.1	Produits financiers	101
6.3.2	Charges financières	102
6.3.3	Provisions pour créances douteuses et abandons de créances	102
6.3.4	Analyse des agents de crédit	104
6.3.5	Nombre d'agences	111
6.3.6	Personnel au niveau du programme	112
6.3.7	Autres charges d'exploitation au niveau du programme	117
6.3.8	Immobilisations au niveau du programme	120
6.3.9	Allocation des charges administratives non financières	124
6.3.10	Analyse financière et compte de résultat de l'agence	125
6.4	Projection du budget administratif	126
6.4.1	Personnel administratif	126
6.4.2	Autres charges d'exploitation au niveau administratif	127
6.4.3	Immobilisations au niveau administratif	127
6.4.4	Analyse des terrains et constructions	129
6.4.5	Analyse des autres actifs	130
6.4.6	Calcul des impôts	130
6.4.7	Analyse des subventions en nature	131
6.4.8	Sections de sortie de la page ADMIN/SIÈGE	132
6.5	Examen des projections sur la page GRAPHIQUES AGRÉGÉS	132
Chapitre 7 Mise au point d'une stratégie financière		135
7.1	Classement des sources de financement	135
7.2	Page SOURCES DE FINANCEMENT	137
7.2.1	Identification des sources de financement	137
7.2.2	Indication de l'allocation initiale des actifs disponibles	138
7.2.3	Fixer un niveau de liquidité obligatoire	138
7.2.4	Saisie des taux d'intérêt sur les fonds empruntés	140
7.2.5	Calcul des charges financières	140
7.3	Page FLUX DE FINANCEMENT	141
7.3.1	Identification des flux de financement par source	141
7.3.2	Utilisation des sources automatiques de financement par défaut	143
7.3.3	Mise au point d'une stratégie de placement	144
7.3.4	Calcul du produit des placements	145
7.3.5	Projections du flux de financement des activités	145
7.3.6	Projection du flux de financement du portefeuille	146

7.3.7	Projection du flux de financement des autres actifs	147
7.3.8	Projection du flux de financement concernant des emplois non affectés	148
7.3.9	Réalisation d'une analyse de liquidité	149
Chapitre 8 Analyse des projections financières et indicateurs financiers		153
8.1	Résumé des données de sortie	153
8.2	Compte de résultat	153
8.2.1	Retraitements du compte de résultat	154
8.2.2	Analyse du compte de résultat	155
8.3	Bilan	155
8.4	Projection des flux de trésorerie	156
8.5	Analyse des indicateurs de performance et ratios	157
8.5.1	Indicateurs de la qualité du portefeuille	157
8.5.2	Indicateurs de rentabilité	158
8.5.3	Un indicateur de solvabilité : le multiplicateur des fonds propres	159
8.5.4	Indicateurs d'efficacité et de productivité	159
8.5.5	Indicateurs de croissance et d'impact	160
8.6	Analyse de sensibilité	162
Chapitre 9 Utilisation du plan de développement comme outil de gestion courant		165
9.1	Analyse d'écart	165
9.2	Planification annuelle	166
Annexes		
1	Installation et démarrage de Microfin	167
2	Impressions du modèle Microfin	171
3	Données requises pour compléter Microfin	231
4	Exercice de modélisation du programme ou d'une agence	237
5	Analyse des taux d'intérêt effectifs et des coûts supportés par les clients	239
6	Sources bibliographiques	241
Encadrés		
2.1	Avantages et coûts de l'institutionnalisation	15
A1.1	Méthode de transfert de Microfin à d'autres ordinateurs	169
A3.1	Réalisation d'une étude à partir d'un échantillon de données de crédit	235
Encadrés de l'étude de cas		
1	Compléter la page CONFIG. MODÈLE pour FEDA	48
2	Identification des produits financiers de FEDA	52
3	Établir les montants et conditions de remboursement des crédits de FEDA	59
4	Définition des conditions d'épargne obligatoire de FEDA	62
5	Définition de la structure de prix de FEDA	64

6	Établir les paramètres des produits d'épargne de FEDA	68
7	Saisie des soldes initiaux du produit de prêt de FEDA	77
8	Projection des crédits en cours de FEDA	80
9	Analyse des taux de fidélisation de la clientèle de FEDA	84
10	Projection de l'épargne obligatoire et libre de FEDA	93
11	Établissement des projections des ressources et capacités institutionnelles de FEDA	100
12	Projection du provisionnement pour créances douteuses de FEDA	104
13	Définition des variables de contrôle pour les projections relatives aux agents de crédit de FEDA	107
14	Projection du personnel de programme de FEDA	109
15	Projection des autres charges d'exploitation au niveau du programme de FEDA	118
16	Saisie des soldes initiaux de FEDA pour les immobilisations au niveau du programme	121
17	Planification de l'acquisition d'immobilisations au niveau du programme de FEDA	121
18	Projection des charges de personnel administratif de FEDA	127
19	Projection des autres charges d'exploitation de FEDA au niveau administratif	128
20	Développement du plan d'acquisition d'immobilisations de FEDA au niveau administratif	128
21	Analyse des terrains et constructions de FEDA	129
22	Analyse des autres actifs de FEDA	130
23	Analyse des subventions en nature de FEDA	131
24	Identification des sources de financement de FEDA	139
25	Projection des flux de financement de FEDA	150
QFP		
1	Un message d'erreur s'affiche chaque fois que je souhaite recalculer le fichier de travail. Que se passe-t-il ?	37
2	Comment la feuille « utilisateur » peut-elle être utilisée pour personnaliser Microfin ?	38
3	Pourquoi Microfin affiche-t-il ##### à la place d'un chiffre ?	40
4	Comment procéder pour préparer des projections pour une période autre que l'exercice comptable ?	43
5	Comment procéder si notre bilan ne distingue pas report à nouveau et subventions en fonds propres ?	47
6	Comment faire si l'institution propose des services financiers autres que le crédit et l'épargne, tels que l'assurance ?	51
7	L'institution a l'intention de modifier un produit de prêt. Faut-il introduire cette modification dans le modèle sous la forme d'un nouveau produit ?	52
8	Comment procéder si l'institution possède plus de quatre produits de prêt ou plus de quatre produits d'épargne ?	53
9	Comment procéder si les montants et durées des prêts ne sont pas structurés par cycles ?	55

10	Comment procéder si je ne connais pas le montant moyen des prêts par cycle ?	56
11	Pourquoi les cellules bleues apparaissent-elles tantôt dans la colonne de solde initial et tantôt dans la colonne du mois 1 ?	58
12	Comment procéder avec des produits dont le remboursement est trimestriel ou variable ?	60
13	Comment procéder si je ne connais pas la durée effective des prêts ?	60
14	Comment procéder si l'institution impose un montant fixe d'épargne obligatoire préalable, au lieu d'un taux ?	61
15	Comment procéder si l'institution prévoit de modifier le taux d'épargne obligatoire ?	62
16	Comment procéder si l'institution prévoit de changer de méthode de calcul des intérêts pendant la période de projection ?	63
17	Comment procéder si plusieurs commissions s'appliquent à un produit de prêt ?	65
18	Comment modéliser une commission d'assurance prélevée sur un produit de prêt ?	66
19	Comment procéder si je ne connais pas la répartition des crédits en cours par cycle ?	76
20	Comment procéder si l'institution possède un produit de prêt dont la durée effective moyenne initiale excède 24 mois ?	77
21	Comment dois-je projeter la suppression progressive ou l'élimination d'un produit de prêt ?	79
22	Comment procéder si je ne connais pas le taux de fidélisation d'un produit de prêt ?	82
23	Comment modéliser le passage de clients d'un produit à un autre ?	83
24	Comment modéliser au mieux les variations saisonnières de la demande ?	84
25	Pourquoi les courbes des graphiques deviennent plus régulières à partir du mois 25 ?	87
26	Comment procéder si les soldes d'épargne obligatoire pour chaque produit de prêt ne sont pas disponibles ?	90
27	Comment procéder si un poste est considéré comme relevant à la fois du programme et de la structure administrative ?	96
28	Comment procéder si l'institution ne fonctionne qu'avec une seule agence ? Ou si le siège propose également des services aux clients ?	98
29	Nos agents de crédit travaillent avec plusieurs produits. Comment procéder pour déterminer le nombre de dossiers en équivalent plein temps ?	106
30	Pourquoi le modèle indique-t-il une surcapacité ou une sous-capacité importante pour les agents de crédit ?	109
31	Comment modéliser un type de rémunération liée aux performances des employés ?	110
32	Comment puis-je rendre compte d'économies d'échelle en utilisant les projections automatiques de personnel et de charges ?	112
33	Comment procéder si l'institution possède plus de sources de financement que Microfin n'a de lignes de saisie ?	137

34	Comment rendre compte de commissions prélevées sur des emprunts contractés par l'institution ?	139
35	Microfin est très lent à fonctionner. Pourquoi ?	168
36	Excel affiche un message à propos des macros. Que se passe-t-il ?	169

Figures

1.1	Tableau de planification stratégique et opérationnelle	3
2.1	Tableau marchés/produits	18
3.1	Structure du modèle	35
3.2	Échantillon de données sur l'inflation	44
3.3	Extrait de la section sur le bilan	45
4.1	Identification des produits financiers	52
4.2	Résumé des définitions de produits	56
4.3	Définition du montant moyen des prêts par cycle, hors inflation	57
4.4	Définition du montant moyen des prêts par cycle, compte tenu de l'inflation	58
4.5	Définition des conditions de remboursement	60
4.6	Définition des conditions d'épargne obligatoire	63
4.7	Définition de la structure de prix pour les produits de prêt	64
4.8	Analyse des produits de prêt dans le tableau analytique des prêts	66
4.9	Établir des paramètres pour l'épargne obligatoire	67
5.1	Validation des données sur la page PROGRAMME/AGENCE	75
5.2	Saisie des soldes initiaux des produits de prêt	77
5.3	Utilisation de la feuille d'estimation de consolidation des agences	79
5.4	Projection du nombre de crédits en cours	79
5.5	Graphique des crédits en cours par cycle	81
5.6	Analyse des taux de fidélisation de la clientèle	83
5.7	Graphique du produit financier généré par un produit de prêt	86
5.8	Graphique des décaissements et remboursements d'un produit de prêt	86
5.9	Graphique du nombre de crédits par produit	87
5.10	Graphique du portefeuille	87
5.11	Graphique du montant des crédits par produit	88
5.12	Examen des projections de l'activité de crédit agrégée	89
5.13	Examen des projections par produit de prêt	89
5.14	Projection de l'épargne obligatoire	90
5.15	Projection de l'épargne libre	91
5.16	Graphique des dépôts par produit	92
6.1	Définition du taux de provision pour créances douteuses et de la fréquence des abandons de créances	97
6.2	Préparation des projections des immobilisations	99
6.3	Graphique du produit financier par type de produit proposé	102
6.4	Établir le portefeuille à risque et les taux d'abandon de créances	103
6.5	Définition des variables de contrôle pour l'analyse des agents de crédit	105
6.6	Calcul des niveaux d'effectifs des agents de crédit	108
6.7	Graphique des ratios de productivité du personnel	111
6.8	Projections des effectifs au niveau du programme	113
6.9	Projections automatiques du personnel	113

6.10	Graphique de la composition du personnel de programme	114
6.11	Calcul des charges du personnel de programme	115
6.12	Graphique des charges totales au niveau du programme	116
6.13	Projection des autres charges d'exploitation au niveau du programme	117
6.14	Projections automatiques des autres charges d'exploitation au niveau du programme	119
6.15	Saisie des soldes initiaux pour les immobilisations	120
6.16	Établissement d'un plan d'acquisition d'immobilisations	122
6.17	Projections automatiques d'acquisition d'immobilisations	123
6.18	Projection du coût et de la valeur des immobilisations	124
6.19	Allocation des charges administratives non financières	125
6.20	Graphique des produits et charges de l'agence	125
6.21	Graphique de la structure de coût de l'agence	126
6.22	Analyse des terrains et constructions	129
6.23	Analyse des subventions en nature	131
7.1	Organisation des sources de financement affectées et non affectées dans Microfin	136
7.2	Définition du niveau de liquidité obligatoire	138
7.3	Identification des flux de financement par source	141
7.4	Financement automatique par défaut	143
7.5	Modélisation de la stratégie de placement	144
7.6	Modélisation du produit des placements	145
7.7	Modélisation du flux de financement des activités	146
7.8	Modélisation du flux de financement du portefeuille	147
7.9	Modélisation du flux de financement des autres actifs	147
7.10	Modélisation du flux de financement concernant les emplois non affectés	148
7.11	Modélisation de l'analyse de liquidité	149
A5.1	Calcul du coût d'un crédit pour la clientèle	239
A5.2	Analyse des coûts de transaction des clients	240
Tableaux		
3.1	Avantages et inconvénients de l'option par agence ou par région	41
3.2	Avantages et inconvénients des projections consolidées	41
3.3	Capacité minimale de mémoire vive requise selon le mode choisi	42
3.4	Informations du bilan nécessaires pour compléter le modèle	46
4.1	Possibilités de modélisation des commissions	65
7.1	Contenu des pages SOURCES FINANCEMENT et FLUX DE FINANCEMENT	135
7.2	Sources de financement prévues par Microfin	136
7.3	Allocation des ressources dans Microfin, avec financement suffisant et insuffisant	142
8.1	Indicateurs de performance	157

Avant-propos

Au cours des vingt dernières années, le secteur de la microfinance s'est développé pour permettre l'accès des populations pauvres aux services financiers formels, dans toutes les régions du monde. Les institutions de microfinance servent un nombre toujours croissant de clients pauvres, mais la demande en services financiers dépasse de loin leur capacité.

Pour répondre à cette demande, la plupart des institutions de microfinance envisagent d'étendre la portée de leurs services. Mais une croissance rapide met à l'épreuve les systèmes d'une institution et modifie sa dynamique financière. Sans outils efficaces de planification et de projection, les institutions de microfinance peuvent s'en trouver très fragilisées, comme l'expérience l'a déjà montré.

De nombreuses institutions de microfinance ont des plans de développement. Mais ceux-ci sont parfois de piètre qualité technique. Ils sont souvent trop ambitieux, car les projections sous-jacentes ne sont pas suffisamment détaillées pour révéler les obstacles que l'institution aura à surmonter pour étendre ses activités. Et lorsqu'ils sont préparés par des professionnels extérieurs à l'institution, comme c'est souvent le cas lorsqu'ils sont établis à la demande de bailleurs de fonds potentiels, ils restent généralement sur une étagère une fois le financement reçu, au lieu d'être utilisés comme des outils de gestion courants.

Le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) a commandé ce guide pour aider les institutions de microfinance à mettre au point leur propre plan de développement, comprenant un plan stratégique, un plan opérationnel et, plus particulièrement, des projections financières. Ces plans et ces projections financières ne constituent pas des prédictions infaillibles de l'avenir – dans le meilleur des cas, les hypothèses auront toujours à être ajustées en fonction des évolutions. Mais même si les bons plans de développement ne sont pas des boules de cristal, leur préparation, impliquant la participation du personnel à tous les niveaux, peut aider l'institution de trois manières :

- cette préparation fera ressortir des questions stratégiques et opérationnelles clés sur lesquelles les parties prenantes devront parvenir à un consensus ;
- si la planification financière et opérationnelle est bien faite, le processus révélera souvent aux participants des aspects importants de la dynamique de leur activité, dont ils n'avaient pas conscience auparavant ;
- le plan qui résulte de ce travail peut servir de guide pour la réalisation des objectifs de l'institution, un peu comme on s'aide d'une carte routière. Il y aura toujours des déviations par rapport au chemin tracé initialement. Mais avec une bonne carte en main, régulièrement mise à jour, la direction saura quand l'institution dévie de son chemin et quelle direction elle doit prendre pour revenir sur la bonne voie.

La première partie de ce guide pratique décrit le processus de planification stratégique et la seconde partie présente un aperçu de la planification opérationnelle et de la modélisation financière au moyen du modèle Microfin. Microfin est un modèle souple qui permet aux institutions de préparer des projections financières sophistiquées sur cinq ans. Les jeunes institutions préféreront peut-être utiliser d'abord un modèle moins complexe, et revenir à Microfin une fois qu'elles auront acquis une certaine expérience et auront besoin d'un outil de projection plus puissant.

Lorsque nous avons testé le guide et le modèle de projection, nous nous sommes rendus compte que les nouveaux utilisateurs se posaient de nombreuses questions et pouvaient avoir besoin d'une assistance technique. Vous trouverez des informations complémentaires sur le site web du CGAP (<http://www.cgap.org/>), notamment sur les options d'assistance technique et les questions les plus fréquemment posées à propos du modèle de projection.

Le guide et le modèle de projection font office de « pionniers » et nous sommes persuadés que l'expérience fera apparaître des possibilités d'amélioration pour les versions futures. C'est pourquoi nous serions heureux de connaître les remarques des dirigeants d'institutions de microfinance qui ont mis ces outils en pratique. Merci d'envoyer vos commentaires ou suggestions par courrier électronique à cproject@worldbank.org, ou de nous contacter au Secrétariat du CGAP (téléphone : 1-202-473-9594 ; fax : 1-202-522-3744 ; adresse postale : The CGAP Secretariat, World Bank, 1818 H Street NW, Washington, D.C. 20433, USA).

Ce guide est le deuxième de la série des outils techniques du CGAP. Le premier s'intitule *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance – Guide pratique*. Les futures publications de cette série comprendront notamment un guide sur les audits des institutions de microfinance.

Ira Lieberman

Novembre 1998

Directeur exécutif

Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP)

Avertissement

Pour des raisons d'espace et de mise en œuvre technique de la version française du modèle Microfin, il subsiste quelques différences mineures dans la traduction de certains termes entre le modèle et le guide pratique qui l'accompagne.

Ces divergences disparaîtront dans la prochaine version du logiciel. En attendant, voici une liste des équivalences à laquelle vous pourrez vous référer en cas de doute.

TABLEAU DES ÉQUIVALENCES

Modèle

Autres éléments d'actif
Avoirs en banque et autres disponibilités
Charges d'exploitation directes
Charges indirectes
Charges non financières indirectes
Emploi
Rentabilité des actifs
Solde initial
Taux de défaillance

Guide pratique

Autres actifs
Caisse et disponibilités bancaires
Charges d'exploitation programme
Charges administratives
Charges administratives non financières
Utilisation
Rendement des actifs
Soldes initiaux
Taux d'abandon de créances

Certains termes sont restés en anglais :

% used
Default
Override

% utilisé
Par défaut
Manuel

Remerciements

Ce guide a été financé par le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) et rédigé par Tony Sheldon et Charles Waterfield. Gregory Chen, Mike Goldberg, Brigit Helms, Jennifer Isern, Mohini Malhotra, Joyita Mukherjee et Richard Rosenberg ont assuré la relecture du texte pour le CGAP. Jennifer Isern a assuré la coordination du projet pour le CGAP.

La traduction française a été réalisée par Karin Barlet (pour GRET-CIRAD) et la relecture a été assurée par Christine Poursat et Anne-Claude Creusot (GRET-CIRAD), et par Nathalie D'Ambrosio-Vitale et Tiphaine Crenn (CGAP). La mise en page et le suivi de fabrication de la version française ont été assurés par Hélène Gay (GRET).

Les auteurs tiennent à remercier de leur contribution ACCION (États-Unis), ASA (Bangladesh), Compartamos (Mexique), MEDA (Canada), Opportunity International (États-Unis), Rural Finance Facility (Afrique du Sud), SEEP (Amérique du Nord) et Women's World Banking (États-Unis).

Organisation du guide

La planification de développement des institutions de microfinance comprend deux aspects étroitement associés : la planification stratégique et la planification opérationnelle. La planification stratégique définit des objectifs institutionnels généraux, évalue les performances de l'institution, et détermine une stratégie globale visant à accroître la portée de son activité et à atteindre la rentabilité. La planification opérationnelle crée un cadre de mise en œuvre de cette stratégie, sous la forme de projections financières concrètes et détaillées.

Outre l'appui qu'il constitue en tant qu'outil de gestion, un plan de développement précis, assorti de projections financières pertinentes, affermit la position de l'institution dans les négociations avec les bailleurs de fonds, les banques commerciales et autres organismes de financement.

Ce guide pratique décrit les différentes phases d'élaboration d'un plan de développement pour une institution de microfinance. La première partie expose brièvement les éléments clés de la planification stratégique :

- Exposition de la mission et des objectifs
- Définition des marchés et de la clientèle
- Analyse de l'environnement
- Réalisation d'une évaluation institutionnelle
- Mise au point d'une stratégie

La seconde partie décrit les principales composantes de la planification opérationnelle dans l'optique de la mise au point de projections financières détaillées. Les projections sont réalisées à partir des données d'une étude de cas, au moyen du modèle Microfin, un outil Excel de modélisation financière exclusivement mis au point pour les institutions de microfinance. Les principales étapes de la planification opérationnelle et de la modélisation financière sont les suivantes :

- Définition de produits et services financiers
- Détermination de circuits marketing
- Planification des ressources et capacités institutionnelles
- Mise au point d'une stratégie de financement
- Analyse des projections et indicateurs financiers

Le dernier chapitre aborde brièvement la façon dont le plan de développement et les projections financières peuvent être utilisés comme outils de gestion courants.

Une fois que les lecteurs se seront familiarisés avec le modèle Microfin en examinant les données de l'étude de cas, ils pourront l'employer pour réaliser les projections financières de leur propre institution.

Le guide comporte également une série d'annexes qui donnent des informations supplémentaires sur le modèle Microfin. Elles expliquent comment installer le logiciel, présentent des impressions de pages du modèle, énumèrent les données à intégrer, et proposent un exercice pratique de modélisation d'une activité de crédit.