

## Sortie du guide : « Plan de développement et projections financières pour les IMF »

BIM n° 101 - 2 janvier 2001  
Karin BARLET

*Commençons donc l'année avec une bonne nouvelle : l'outil n° 2 du CGAP « Plan de développement et projections financières pour les IMF », qui s'est fait un peu attendre, est enfin disponible en français. Il s'inscrit dans la même série de guides pratiques que « Les systèmes d'information de gestion » et « L'audit externe des IMF ». Comme les précédents, il a pour objectif d'aider les institutions à développer, améliorer et pérenniser leur activité. De nombreuses institutions de microfinance envisagent aujourd'hui d'étendre la portée de leurs services, mais une croissance rapide sans outils efficaces de planification et de projection, peut fragiliser ces IMF, 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 le plus souvent dans un tiroir une fois le financement reçu, au lieu d'être utilisés comme outils de gestion courants.*

Le 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.

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 (sous excel), joint au classeur. Microfin est un modèle souple qui permet aux institutions de préparer des projections financières sophistiquées sur cinq ans.

Nous reproduisons ci-dessous un extrait de l'introduction qui permet de se faire une idée un peu plus précise de l'objectif et de l'organisation de ce guide pratique.

La planification de développement des institutions de microfinance comprend deux aspects étroitement associés : la planification stratégique et la planification opérationnelle. La planification stratégique consiste à définir des objectifs institutionnels généraux, à évaluer les performances de l'institution à la lumière de ces objectifs, et à déterminer une stratégie visant à

promouvoir la capacité de l'institution à accroître la portée de son activité, et à atteindre (ou maintenir) la rentabilité. La planification opérationnelle consiste à créer un cadre de mise en oeuvre de cette stratégie, sous la forme de projections financières concrètes et détaillées.

La manière dont l'institution de microfinance conduit le processus de planification influe considérablement sur la qualité du plan. Prendre en compte l'opinion des principales parties concernées (telles que le conseil d'administration, le personnel et la clientèle de l'institution) contribue à garantir que le plan de développement identifiera pertinemment les éléments clés à considérer pour atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité. L'implication dans le processus d'élaboration du plan des personnes chargées de sa mise en oeuvre contribue à susciter une large adhésion, essentielle pour le succès de l'exécution du plan.

Le processus d'élaboration d'un plan de développement, et notamment l'établissement de projections financières détaillées, est un moyen pour l'institution de mieux comprendre les facteurs déterminants pour la réussite de son activité. Ceux-ci comprennent, par exemple, les éléments à considérer pour la conception de produits financiers à la fois adaptés aux besoins des clients et assurant la rentabilité de l'institution, tels que la taille, les conditions de prêt et le taux d'intérêt à appliquer. Le plan de développement, et les projections financières qui en font partie intégrante, sont de plus en plus utilisés comme des outils opérationnels par les dirigeants d'institutions. En comparant les résultats réels aux résultats projetés (par une analyse des écarts), les dirigeants peuvent vérifier si l'institution évolue conformément aux objectifs fixés dans le plan.

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, les banques commerciales et autres organismes de financement. Le plan de développement peut également constituer une base d'informations à l'usage d'autres parties extérieures, telles que les actionnaires, clients et instances réglementaires.

## **Organisation du guide pratique**

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 du guide 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'utiliser 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.

## **Destinataires et utilisation du guide**

Le guide pratique et le logiciel s'adressent prioritairement aux dirigeants d'institutions de microfinance qui conduisent le processus de planification. Le guide pratique peut également servir d'aide à la planification pour d'autres personnes de l'institution, comme le personnel, les membres du conseil d'administration, les consultants et les bailleurs.

Le guide pratique et le modèle sont conçus de manière à être utilisables par toutes les institutions de microfinance, quels que soient leur niveau de développement, leur statut institutionnel, leur méthodologie de crédit, ou leur gamme de services. Le contenu de chaque plan dépendra de chacun de ces facteurs, mais le cadre du processus de planification reste le même pour toutes les institutions de microfinance.

## **Références et modalités de commande**

Titre : Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance.  
Guide pratique

Collection : Outil technique, n° 2

Auteur : CGAP, novembre 1998

Édition : GRET-CIRAD, 2000

ISBN 2-86844-109-2

244 p.

prix : 210 FRF, hors frais de port

La version française de ce guide est distribuée par le GRET. Vous pouvez le commander à l'adresse suivante :

Par courrier : GRET, Service Librairie, 211-213 rue La Fayette, 75010 PARIS, France

Par fax : 33 1 40 05 61 10

Par e-mail : [librairie@gret.org](mailto:librairie@gret.org)

Une présentation plus complète ainsi que des extraits de ce guide seront prochainement disponibles sur notre site pôle microfinancement, rubriques documents récents. Nous profitons de cette occasion pour vous informer que l'adresse du site a changé. Vous le trouverez désormais à : <http://microfinancement.cirad.fr>