

Avancement de la microfinance par le
biais du leadership des associations

ETABLISSEMENT DES
ASSOCIATIONS FORTES



Guide de planification des associations de microfinance

2011

Copyright © 2011 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 « Guide de planification des associations de microfinance » pour les sections que vous extrayez.

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

Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique
Pour accéder à cette publication sur Internet, veuillez vous rendre sur www.seepnetwork.org

Guide de planification des associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Auteurs collaborateurs: Sharon
D'Onofrio, Deena Burjorjee

Original en anglais

Traduit par Jean-Marc Poisson



Citi Foundation



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.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Kelly Hattel, Patrick McAllister et Jennifer Ferreri, dont les connaissances et les commentaires ont guidé la mise au point de cet outil.

TABLE DES MATIERES

1. Introduction à la planification des associations de microfinance	1
1.1 Principes de la planification des associations	1
1.2 Le modèle de planification des associations	2
1.3 Le processus de planification stratégique	3
1.3.1 Analyse de situation	4
1.3.2 Établissement d'une perspective à long terme	4
1.3.3 Identification des priorités stratégiques	4
1.4 Le processus de planification d'affaires	6
1.4.1 Définitions des produits et services	6
1.4.2 Plan organisationnel	8
1.4.3 Plan financier	9
2. Suivi-évaluation	11
2.1 Mesures de la performance stratégique	11
2.2 Mesures de la performance opérationnelle	12
2.3 Mesures de la performance financière	13
2.4 Cadre de suivi de la performance	14
3. Gestion du processus de planification	15
3.1 Engagement des parties prenantes	15
3.2 Processus et calendrier	16
4. Conclusion	16
Figures	
Figure 1. Le modèle de planification des associations du Réseau SEEP	2
Figure 1a. Processus de planification stratégique	3
Figure 1b. Processus de planification d'affaires	6
Figure 2. Exemple d'organigramme	8
Figure 3. Exemple de cadre de suivi de la performance	14
Figure 4. Exemple de calendrier de la planification stratégique	16
Tableaux	
Tableau 1. Principaux domaines de capacités avec normes d'excellence liées	5
Tableau 2. Exemple de définition des produits et services d'une association	7
Tableau 3. Exemple de plan de dotation pour un département de formation	9
Tableau 4. Revenus et dépenses prévus, 2010-2012	10
Tableau 5. Revenus et dépenses directes prévus par projet, 2010-2012	11
Tableau 6. Indicateurs de succès pour les associations de microfinance	12
Tableau 7. Exemple de tableau des mesures de la performance opérationnelle	13
Tableau 8. Ratios financiers standard pour les associations	13

Annexes

Annexe 1. Exemple de plan stratégique	17
Annexe 2. Exemple de table des matières pour un plan d'affaires (à usage externe)	18

Introduction à la planification des associations de microfinance

Les associations de microfinance jouent un rôle déterminant dans la promotion de l'inclusion financière. En tant qu'organisations associatives, elles offrent une possibilité de tirer parti du rôle moteur des institutions locales qui sont capables de traduire les besoins du secteur en efforts concrets de développement. Les initiatives en ce sens peuvent inclure la sensibilisation, la formation, l'assistance technique, les études de marché sectorielles et la promotion de normes professionnelles. Toutefois, l'efficacité d'une association dans n'importe lequel de ces domaines est directement liée aux capacités organisationnelles fondamentales, la plus importante étant la planification.

Quel que soit leur stade de développement, toutes les associations peuvent tirer profit d'un processus de planification bien géré. Ce processus permet aux organisations de traduire une vision et une mission de grande envergure en buts et objectifs spécifiques et leur assure un bon positionnement au sein du marché grâce à une offre de produits et de services qui comblent les lacunes existantes et font progresser très rapidement le secteur. Il aide les associations à hiérarchiser l'utilisation de ressources rares et à concilier les besoins concurrents de ses membres. Une planification efficace peut garantir que les produits et services d'une association sont alignés sur ses objectifs organisationnels et que des objectifs appropriés sont établis pour gérer efficacement le rendement. Finalement, des plans clairs et complets contribuent de manière substantielle aux stratégies de communication interne et externe d'une association. Des messages cohérents par rapport aux buts organisationnels et à l'orientation stratégique peuvent contribuer à solidifier l'identité d'une association et accroître la participation de ses membres et l'engagement du personnel.

Ce guide de planification des associations a pour but d'aider les associations de microfinance à vraiment comprendre combien la planification est essentielle à la réussite de l'organisation et pour fournir des orientations étape par étape sur le processus de planification. Ce guide doit être utilisé en conjonction avec la [Suite d'outils pour les professionnels des associations de microfinance](#) du Réseau SEEP pour une réflexion plus approfondie sur les domaines clés.

1.1 Principes de la planification des associations

Au bout du compte, un plan est bon s'il peut être effectivement exécuté. S'agissant de la planification des associations, cette qualité est le plus souvent associée au respect des principes suivants :

- **Alignement** : La planification doit être considérée comme une occasion de s'assurer que l'organisation est alignée. Une approche globale suppose une planification tant stratégique que d'affaires garantissant une cohérence logique par le biais de buts, d'objectifs et d'activités qui se renforcent mutuellement. Par exemple, chaque service et programme doit soutenir les buts stratégiques à long terme. De même, les buts organisationnels doivent s'exprimer de manière tangible dans les produits et services d'une association. Tout déphasage sur l'un ou l'autre de ces niveaux peut diminuer sérieusement le potentiel d'une organisation.
- **Sensibilité au marché** : En tant que représentantes du secteur de la microfinance, les associations doivent développer un sens aigu leur permettant de déceler les tendances, d'identifier les occasions et de s'adapter à un environnement en constante évolution. Les associations qui réussissent évoluent avec le marché. Les plans de qualité sont ceux qui sont le reflet d'une réponse pratique à ces besoins et demandes.
- **Viabilité** : En tant qu'organisations à but non lucratif, les associations sous-estiment fréquemment l'importance de la planification de la viabilité. Cependant, à mesure que diminue le financement des donateurs et que l'accent est davantage mis sur des modèles viables de prestation de services, les associations doivent développer un modèle commercial qui garantisse l'avenir de l'association en s'appuyant sur sa propre assise financière. Les formes traditionnelles de budgétisation et de gestion des programmes ne suffisent plus. Les associations doivent intégrer dans leurs processus de base l'analyse de la performance financière et la planification financière à long terme.

- **Mesure** : Planifier la réussite signifie aussi qu'il faut savoir de quelle manière la mesurer. Les plans de qualité sont ceux qui incorporent des mesures pertinentes au niveau de la planification stratégique et d'affaires. Ces mesures permettent aux associations d'évaluer l'efficacité de leurs stratégies, de faire des corrections lorsque la situation l'exige et de fonder une éthique rigoureuse de la responsabilité au sein de l'organisation.

1.2 Le modèle de planification des associations

Le modèle de planification des associations du Réseau SEEP intègre les principes suivants : *alignement, sensibilité au marché, viabilité et mesure*. Il met en évidence la relation logique et synergique entre la planification stratégique et d'affaires et fournit un cadre séquentiel à des fins d'analyse et de prise de décisions (figure 1). Ce modèle est centré autour de quatre questions essentielles : où en est l'association aujourd'hui ? quelle place aimerait-elle occuper ? comment compte-t-elle y parvenir ? et de quelles ressources a-t-elle besoin ? Il passe d'une analyse approfondie des facteurs environnementaux internes et externes à une définition des buts et objectifs stratégiques, des produits et services, des besoins de l'organisation et en fin de compte à la spécification des objectifs financiers.

Figure 1. Le modèle de planification des associations du Réseau SEEP



1.3 Le processus de planification stratégique

La planification stratégique est un processus de haut niveau établissant ou révisant la vision et la mission de l'association, les valeurs, les objectifs clés et les domaines de priorité. Elle documente les principaux points forts, faiblesses, possibilités et menaces, ainsi que les domaines de décision pour le court et le long terme. Ce processus permet de répondre à deux des questions essentielles : quelle place occupe l'organisation actuellement ? et quelle place aimerait-elle occuper à l'avenir ? Les résultats de ce processus constituent la base de toutes les phases de planification suivantes.

Le plan stratégique est un document couvrant une période limitée, généralement trois ou cinq années, et qui doit être mis à jour régulièrement pour tenir compte de la croissance et du développement d'une institution, ainsi que des changements majeurs du contexte dans lequel elle opère. La planification stratégique comporte trois mesures connexes : 1) analyse de situation, 2) établissement d'une perspective à long terme et 3) identification des priorités stratégiques (figure 1a).

Figure 1a. Processus de planification stratégique



1.3.1 Analyse de situation

Une association s'embarquant dans un processus de planification stratégique devra d'abord réaliser une analyse de situation afin d'évaluer l'état actuel de l'industrie (évaluation du secteur), les besoins de ses membres (évaluation des besoins des membres) et de savoir dans quelle mesure son positionnement lui permet de combler ces lacunes du marché (évaluation des capacités organisationnelles).

Une *évaluation du secteur*, ou analyse de l'état actuel de l'industrie, décrivant les tendances majeures et les perspectives dans le secteur local ou régional répondra à la question : où en est l'industrie aujourd'hui ? Elle sera utile aussi pour informer les priorités stratégiques de l'association pour l'avenir. Ce type de recherche est particulièrement important pour les associations nouvelles ou émergentes. L'analyse doit être à la fois descriptive (ce qui se passe dans le marché) et analytique (ce que cela veut dire pour l'association et ses membres) et fournir une vision du secteur qui soit utile à un large public, y compris les praticiens, les bailleurs de fonds, les organismes publics concernés et les organisations d'appui. Elle prendra en compte un éventail de facteurs externes (par ex., économiques, financiers, politiques et sociaux) susceptibles d'influer sur l'orientation et les buts de l'association. Les associations peuvent se reporter au document du Réseau SEEP, « [Exécuter une analyse de l'état du secteur](#) » pour un guide étape par étape de processus.

La deuxième composante d'une analyse de situation est une *évaluation approfondie des besoins des membres*. Une telle évaluation doit mesurer le degré de satisfaction des membres à l'égard des activités, des produits et des services de l'association et évaluer les aspects importants de la participation des membres. Une association peut solliciter les avis et commentaires des membres à propos des nouveaux produits et services, ainsi que des suggestions pour adapter les offres

de services existantes afin de répondre à des défis et perspectives toujours renouvelés. Les résultats de cette évaluation fournissent une base pour hiérarchiser les services et les ressources à l'avenir. Les évaluations des membres peuvent se faire de plusieurs manières : groupes de discussion, entrevues individuelles, entretiens par téléphone et enquêtes en ligne. [L'Outil de feedback des membres](#) du Réseau SEEP est un outil en ligne conçu spécifiquement dans ce but, qui peut être utilisé par les associations membres du Réseau SEEP afin d'effectuer le suivi et l'analyse des données. Quelle que soit la méthode choisie par une association, comprendre les besoins des membres est essentiel à une planification efficace.

La dernière étape est l'examen des capacités organisationnelles existantes de l'association par le biais d'une *évaluation des capacités organisationnelles*. Une évaluation externe des forces et des faiblesses de l'association aidera la direction à déterminer à quelles priorités clés l'association peut répondre de manière réaliste pendant la phase de planification stratégique et le processus de planification d'affaires. Elle permettra aussi d'identifier les lacunes dans les capacités institutionnelles requises pour réaliser les priorités de la planification stratégique et d'affaires. Le Réseau SEEP a identifié six principaux domaines de capacités qui sont importants pour toute évaluation interne d'une association, en reconnaissant sa nature et des caractéristiques uniques en tant qu'institution associative. Le tableau 1 résume ces domaines, ainsi que les normes d'excellence qui reflètent l'état optimal des opérations, qui doit être pris en compte par l'évaluateur externe. Les associations peuvent aussi se reporter directement au Réseau SEEP si elles souhaitent utiliser [l'Outil d'évaluation des capacités des associations de microfinance : NCAT 5.0](#).

1.3.2 Établissement d'une perspective à long terme

Une fois que l'analyse de situation est achevée, l'étape suivante dans le processus de planification stratégique consiste à formuler la perspective de l'organisation à long terme. À cette fin, la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'association répondront à la question : quelle direction voulez-vous prendre maintenant ? S'il est vrai que de nombreuses associations établies ont déjà cette perspective à long terme, il est extrêmement utile de passer en revue ces déclarations dans chacune des phases de la planification. Des corrections peuvent être nécessaires pour traduire la manière dont une organisation qui prend de l'importance comprend le marché, les exigences en constante évolution des membres ou l'importance accrue accordée à certains objectifs de développement. Les éléments clés à inclure sont *la vision, la mission, et les valeurs* de l'organisation.

La *vision* de l'association décrit ce que sera l'organisation à l'avenir. Une vision n'est pas l'énoncé de « qui vous êtes » ni de « ce que vous faites », mais une conception commune de ce que l'association va devenir. Cette vision commence à préciser le cap de l'association. En revanche, la mission de l'organisation est un énoncé concis définissant l'objectif général et le champ de responsabilités. Elle explique la raison d'être de l'association. Enfin, les valeurs de l'organisation sont les convictions généralement partagées en faveur desquelles elle s'engage. Au bout du compte et idéalement, les valeurs d'une association doivent guider le comportement de chacun des individus en son sein.

1.3.3 Identification des priorités stratégiques

Une fois qu'une perspective à long terme est en place, une association peut commencer à élaborer ses priorités stratégiques. Ces priorités doivent clairement définir les moyens par lesquels l'association compte faire le lien entre la situation actuelle et sa perspective à long terme ; autrement dit, elles décrivent comment l'organisation mènera à bien sa mission. Elles doivent inclure *les buts, les objectifs stratégiques, les facteurs décisifs de réussite, et les décisions clés*.

Les *buts* sont les objectifs à long terme, comme la croissance, la viabilité ou la domination du marché, qui guident et caractérisent les activités de l'association. Un but est généralement durable et intemporel et peut être développé pour reconnaître d'importants groupes de mandants, comme les membres, les clients de la microfinance ou d'importants acteurs du secteur. Les *objectifs stratégiques* sont des énoncés spécifiques de ce que l'association cherche à accomplir pendant la période couverte par le plan. La réalisation des objectifs stratégiques est considérée comme fondamentale à l'atteinte du but à plus long terme auquel elle est associée.

Tableau 1. Principaux domaines de capacités avec normes d'excellence liées

Key capacity area	Standards of excellence	Description
GOUVERNANCE	<i>Membres</i>	Les membres de l'association sont représentatifs du marché ; ils sont définis et rendent des comptes par rapport à des normes communes de performance et de pratique.
	<i>Participation démocratique</i>	L'association suit un processus de prise de décisions participatif soutenu par des systèmes transparents et orientés vers le consensus.
	<i>Conseil d'administration</i>	Le conseil d'administration est responsable devant les membres et assume la direction efficace visant à remplir la mission de l'association.
OPÉRATIONS	<i>Planification</i>	L'association a recours à un système complet et participatif de planification pour définir ses priorités et organiser ses activités à court et à long terme.
	<i>Systèmes</i>	Des systèmes sont en place visant à assurer une circulation de l'information efficace, la conformité et la transparence.
	<i>Suivi et évaluation</i>	L'association suit et évalue ses performances de manière régulière et utilise l'information réunie pour apporter des améliorations et assurer la responsabilisation.
VIABILITÉ FINANCIÈRE	<i>Planification financière</i>	La planification financière est une partie intégrante des plans organisationnels à court et à long terme ; des mesures de performance financière appropriées sont utilisées pour fixer des objectifs et suivre la performance.
	<i>Performance financière</i>	Associées au revenu gagné, au développement des réserves de fonctionnement et à l'efficacité opérationnelle, les mesures de la performance financière sont fortes et montrent les tendances positives.
	<i>Administration financière</i>	Les processus d'administration financière sont transparents et offrent les niveaux de contrôle nécessaires pour garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et pour l'usage auquel elles sont destinées.
RESSOURCES HUMAINES	<i>Direction</i>	Les dirigeants de l'association réussissent invariablement à remplir la mission de l'organisation et ont de l'influence sur l'évolution du secteur.
	<i>Gestion du personnel</i>	Les politiques et procédures relatives à la gestion du personnel sont clairement documentées et communiquées, et répondent de manière adéquate aux besoins de l'association à son stade actuel de développement.
	<i>Développement professionnel</i>	L'association donne la priorité au perfectionnement professionnel de son personnel.
	<i>Culture organisationnelle</i>	L'association a une culture organisationnelle dynamique et ouverte.
RELATIONS EXTERNES	<i>Contacts</i>	L'association est en mesure de glaner conseils et informations auprès de ses contacts étroits avec un large éventail d'acteurs du secteur de la microfinance afin de réaliser ses objectifs organisationnels.
	<i>Communications externes</i>	L'association a une stratégie de communication claire qui cible de manière efficace un large éventail d'acteurs de la microfinance.
	<i>Crédibilité</i>	L'association est reconnue comme une représentante importante et capable du secteur de la microfinance et défend de manière efficace la cause de ses membres.
PRESTATION DE SERVICES	<i>Sensibilité au marché</i>	L'association est orientée sur le marché et tient compte des conditions changeantes.
	<i>Gamme de services</i>	Les services essentiels de l'association sont bien conçus et reflètent son avantage comparatif.
	<i>Accent sur les membres</i>	L'association est axée sur les besoins et les exigences de ses membres.

Les *facteurs décisifs de réussite* sont les questions jugées importantes pour l'organisation par rapport à sa performance présente et future. Les facteurs de réussite peuvent contribuer à focaliser l'exercice de planification en contraignant les intervenants à formuler ce qu'ils peuvent savoir intuitivement, mais qu'ils n'ont pas défini de manière explicite. Bâtir un consensus autour de facteurs décisifs de réussite est important dans la mesure où la gestion de ces questions sera fondamentale pour la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques de l'association.

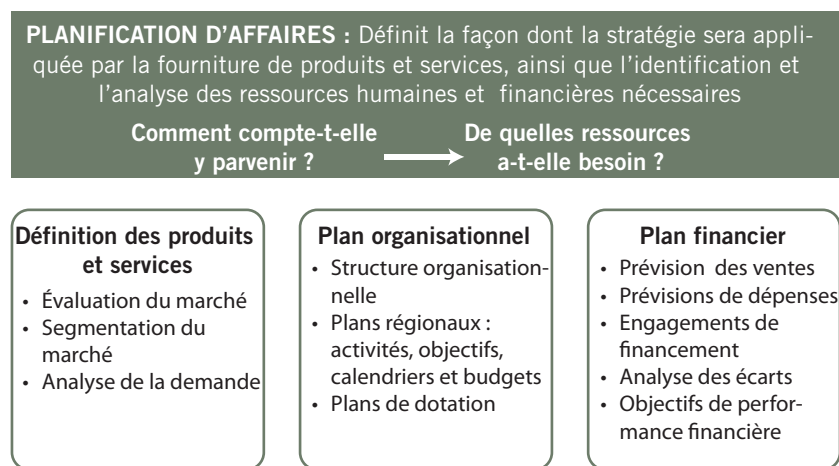
Finalement, les *décisions clés* sont des énoncés qui décrivent comment l'association gèrera des facteurs décisifs de réussite spécifiques afin de garantir qu'ils sont résolus et n'entraînent aucun retard dans la mise en œuvre du plan. De manière générale, à chaque facteur de réussite sera associé une décision clé, parfois plus. Il s'agit en général de décisions de haut niveau qui ont un impact sur la politique et les pratiques de l'organisation, comme les critères d'adhésion, les modifications de la structure juridique de l'organisation ou les relations avec les principales parties prenantes.

1.4 Le processus de planification d'affaires

Avec le plan stratégique pour base, la prochaine étape du processus de planification consiste à mettre au point un plan d'affaires. Un plan d'affaires définit la façon dont la stratégie sera appliquée par la fourniture de produits et services, ainsi que l'identification et l'analyse des ressources humaines et financières nécessaires. Les associations élaborent généralement des plans d'affaires pour des raisons aussi bien internes qu'externes. À l'interne, le plan d'affaires aide les responsables à assurer le suivi et l'évaluation de la performance à plusieurs niveaux, y compris la fourniture des produits et services, le rendement de services individuels et la contribution de ces activités à la performance financière de l'association. À l'extérieur, le plan d'affaires est utilisé pour s'adresser aux donateurs et à d'autres intervenants susceptibles de contribuer de façon significative à la réalisation des objectifs stratégiques. Le plan d'affaires étant un document évolutif, il n'a de valeur que s'il est effectivement utilisé aux fins de guider les activités de l'association. Contrôler les résultats et réviser le plan d'affaires de manière périodique contribueront à le maintenir opportun et pertinent.

Les phases associées au processus de planification d'affaires incluent 1) les définitions des produits et services, 2) le plan organisationnel et 3) le plan financier.

Figure 1b. Processus de planification d'affaires



1.4.1 Définitions des produits et services

Les produits des associations de microfinance correspondent généralement à quatre composantes de services de base : renforcement des capacités, diffusion et échange de l'information, transparence et recherche sectorielles, et plaidoyer. Les offres de produits spécifiques varieront d'une association à l'autre en fonction du marché, de la capacité organisationnelle et de la disponibilité d'autres prestataires de services. Cependant, elles doivent toujours s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'association et refléter les besoins identifiés par l'intermédiaire des évaluations du secteur, des études de marché et des outils de feedback des membres ou des rapports de suivi de la performance destinés aux membres. Se reporter à [Calcul du coût des produits et l'analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations de microfinance \(2010\)](#) du Réseau SEEP pour davantage de précisions sur l'identification des produits.

Si une grande partie de ces recherches a été réalisée pendant l'exercice de planification stratégique, il est possible que les associations doivent compléter leurs recherches précédentes par une *évaluation du marché* plus approfondie. Elle sera non seulement utile pour le processus de planification d'affaires, mais peut également conférer une valeur ajoutée pour les membres. En *segmentant le marché* en fonction des différents groupes d'utilisateurs, les associations sont plus à même de déterminer exactement quelle gamme de produits et services correspondra le mieux à la demande du marché et peuvent entreprendre une *analyse de la demande* plus approfondie parmi leurs membres et principales parties prenantes. (Le tableau 2 est un exemple de définition de produits et services basé sur un exercice de ce genre.)

Les éléments fondamentaux à prendre en considération lorsqu'on évalue le marché incluent les réponses aux questions suivantes :

- Qui sont les utilisateurs finals de services de l'association, y compris les membres, les non-membres et d'autres intervenants du secteur ?
- Quels sont leurs besoins en termes de produits et de services, y compris la capacité ou la volonté de payer pour les services, la sensibilité au prix, etc. ?
- Quel type de volume peut être estimé en termes de demande pour différents produits et services ?
- Qui d'autre sur le marché peut proposer des produits et services identiques ou similaires ?
- Quel est l'avantage concurrentiel de l'association dans son offre de services ? À quoi l'association excelle-t-elle et que peut-elle offrir de manière efficace en termes de coûts et à des prix concurrentiels ?

Tableau 2. Exemple de définition des produits et services d'une association

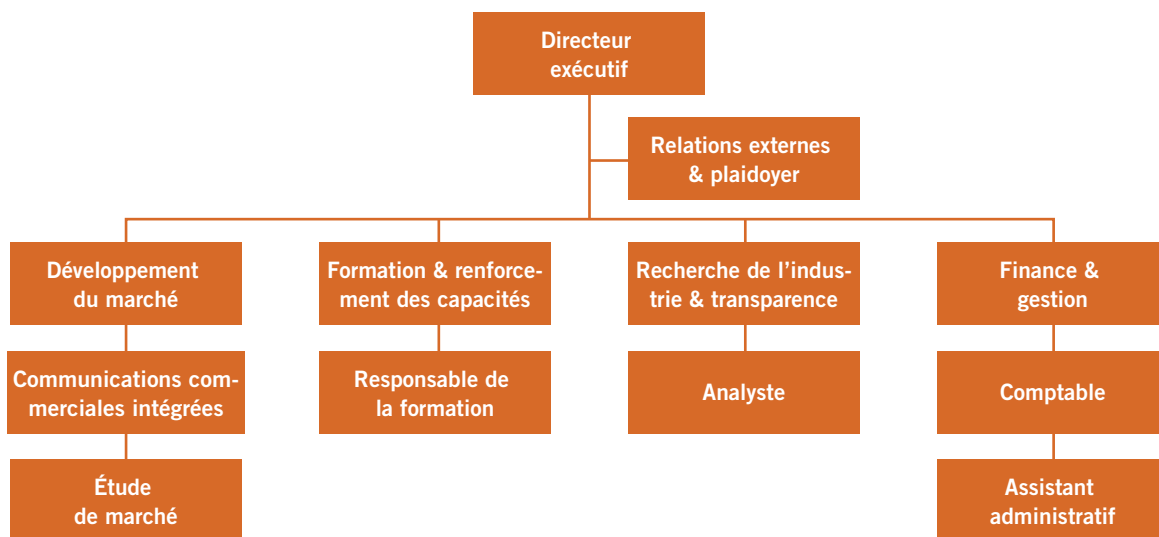
Besoin du marché	Gamme de services	Segment de marché	Produits	Sources de revenus
Lacunes dans les capacités institutionnelles des IMF et infrastructure de formation insuffisamment développée	Renforcement des capacités	Membres, IMF non membres, autorités de réglementation, cabinets d'audit, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des agents de crédit, des cadres intermédiaires et des cadres dirigeants des IMF • Formation des formateurs • Cours spécialisés destinés aux autorités de réglementation et aux autres parties prenantes du secteur 	Frais d'inscription, droits d'adhésion
Information limitée sur les tendances du marché, les défis de l'industrie et les possibilités de croissance et de développement	Diffusion et échange de l'information	Membres, non-membres, bailleurs de fonds, représentants des pouvoirs publics, investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Conférences nationales et régionales • Visites d'échange 	Droits d'adhésion, subventions, frais, parrainages
Absence de normalisation de l'industrie, utilisation inégale des pratiques exemplaires, données limitées sur le marché	Transparence et recherche	Membres, bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes sur le secteur • Benchmarking • Marché • Documents techniques • Publication de rapports sur la performance sociale • Recherche sur la protection des consommateurs 	Droits d'adhésion, subventions
Environnement réglementaire restrictif, méconnaissance par les pouvoirs publics du rôle de la micro-finance	Plaidoyer	Membres, organismes publics, bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation • Recherche • Suivi 	Droits d'adhésion, subventions de donateurs

1.4.2 Plan organisationnel

La deuxième étape dans le processus de planification d'affaires est la mise au point d'un plan organisationnel axé sur la *structure organisationnelle*, les *plans régionaux*, et les *plans de dotation* nécessaires pour que l'association puisse mettre en œuvre ses priorités stratégiques (figure 2). Les principaux éléments pris en compte dans cette analyse incluent les organigrammes, les descriptions de travail, les manuels des ressources humaines et les évaluations du personnel.

La *structure organisationnelle* de l'association définit les lignes de responsabilité, les relations hiérarchiques et les voies de communication au sein d'une association. Les dirigeants doivent axer leur analyse sur l'adéquation de la structure actuelle de l'association pour réaliser ses buts et remplir sa mission, et éliminer, créer ou modifier les postes du personnel et de l'encadrement selon les besoins. Une structure organisationnelle s'appuyant principalement sur des gammes de services de base plutôt que sur les fonctions de gestion de projet fournira le plus souvent un soutien plus stable aux activités de l'association à long terme.

Figure 2. Exemple d'organigramme



Sur la base des gammes de services identifiées pendant la phase d'analyse du marché, les membres du personnel concerné (c.-à-d., les responsables des programmes) doivent élaborer leurs propres *plans régionaux*. Ces plans doivent offrir une description des principales activités associées à la fourniture des produits et services, ainsi que les améliorations nécessaires dans les processus internes. Les objectifs de rendement, les prévisions financières et les buts de développement ou de financement doivent être intégrés dans des plans régionaux. (Se reporter à la sous-section 1.4.3 portant sur la planification financière pour un examen détaillé des étapes et des outils en jeu.)

Une fois que les plans régionaux individuels seront au point, il sera possible de concevoir un *plan de dotation* organisationnel afin de combler les lacunes spécifiques en matière de ressources humaines et de perfectionnement professionnel. Le plan doit s'appuyer sur une évaluation des capacités du personnel, en prenant en compte le nombre d'employés et la base de compétences pertinentes nécessaire pour mener à bien le plan d'affaires. Cela exigera souvent une révision des descriptions de travail dans le sens d'une réponse mieux adaptée aux besoins de l'organisation dans la nouvelle période de planification. S'agissant d'un plan d'affaires axé en interne, il peut être utile d'avoir un plan de dotation correspondant aux buts et objectifs organisationnels pour décrire « qui fait quoi ». Le nombre d'employés et leurs compétences peuvent faire l'objet de projections (personnel salarié à plein temps, ainsi qu'employés à temps partiel ou sous contrat, ou consultants), y compris la formation ou le perfectionnement professionnel requis. Un plan d'affaire à usage externe peut incorporer une description bien plus brève.

Le tableau 3 fournit un résumé du type d'analyse requis. Il inclut une liste des postes clés (tant nouveaux qu'existants), une description des responsabilités, les compétences requises, la formation ou le perfectionnement professionnel lié, ainsi que les prévisions budgétaires.

Tableau 3. Exemple de plan de dotation pour un département de formation

Membre du personnel	Responsabilités	Compétences requises	Formation ou perfectionnement professionnel	Budget
Responsable de la formation et du renforcement des capacités	Identifie les besoins des membres, conçoit et organise des cours, supervise le contrôle de la qualité, embauche et encadre le personnel de formation et les consultants, et gère les relations avec les prestataires de service externes.	Connaissance de la gestion des programmes et utilisation de techniques d'enquêtes, expérience de l'élaboration de programmes d'enseignement et du marketing	Évaluations des besoins de formation, exposition accrue aux opérations de microfinance	1 750 USD
Responsable de formation (nouveau)	Gère la planification logistique, l'administration et les contrats pour les cours, conduit les évaluations de cours et gère la promotion et le marketing	Organisation d'évènements et administration de programmes	À déterminer	400 USD

1.4.3 Plan financier

La dernière étape du processus de planification d'affaires est la mise au point d'un plan financier. Le plan financier doit inclure des prévisions sur la croissance anticipée de l'association et les ressources nécessaires pour réaliser ses buts, ainsi que les objectifs de rendement financier que l'association s'est fixés à elle-même. Étant donné qu'on peut s'attendre à ce que les activités évoluent avec le temps, en fonction de la disponibilité des ressources et des conditions du marché, les chiffres doivent être considérés comme ayant une valeur estimative. Toutefois, il reste particulièrement important que toutes les hypothèses soient énoncées clairement dès le départ, à savoir, le nombre de nouveaux membres chaque année, le pourcentage annuel de hausse de la fourniture dans chaque gamme de services, le pourcentage annuel d'augmentation des dépenses et les promesses de dons actuelles. Ceci permettra de s'assurer que le plan est réaliste et suffisamment souple pour y apporter des corrections au cas où les hypothèses s'avèreraient erronées. Si les hypothèses changent de manière significative, les prévisions doivent être corrigées en conséquence.

L'[Outil d'analyse du coût et de la performance des produits](#) du Réseau SEEP peut être utilisé pour établir des projections financières. Cet outil permet aux associations d'utiliser leurs informations financières historiques (chiffres des bilans et des états de résultats) pour établir des rapports de performance financière, ainsi que les informations concernant le calcul du coût des produits. L'information peut ensuite être utilisée pour prévoir les recettes et les dépenses, identifier les engagements de financement, analyser les déficits de financement et fixer des buts de performance financière.

Qu'une association choisisse d'utiliser l'outil du Réseau SEEP ou son propre système pour la planification financière, certaines orientations doivent être suivies. Les projections financières doivent commencer avec les données historiques des deux dernières années, la date de fin correspondant au nombre d'années couvertes par le plan d'affaires. La *prévision des ventes* doit se faire par gamme de produits individuelle et sur une période de plusieurs années (tableau 4). La méthode la plus simple pour prévoir les ventes consiste à utiliser les pourcentages de croissance annuels, à partir des performances historiques et de tout nouveau produit ou service apparaissant dans les plans régionaux.

Les associations doivent ensuite identifier tous les *engagements de financement* existants (tableau 4). Ceux-ci incluent aussi bien les dons affectés (c.-à-d. les subventions de programmes), qui sont destinés au soutien de gammes de produits et de services spécifiques, que les dons non affectés, que l'association peut utiliser pour financer les principaux coûts de fonctionnement. Les mêmes données historiques doivent être établies pour *prévisions de dépenses*. (Se reporter au tab-

leau 4 pour un exemple.) Dans ce cas, les pourcentages de croissance annuelle doivent au moins suivre le taux national d'inflation et être corrigés pour tenir compte des nouveaux produits et services qui seront introduits pendant la période de planification d'affaires.

Les trois tableaux suivants sont dérivés de L'Outil d'analyse du coût et de la performance des produits du Réseau SEEP (voir plus haut).

Tableau 4. Revenus et dépenses prévus, 2010–2012

REVENUS	2010		2011		2012		2013		2014	
	\$	\$	% Croissance	\$	% Croissance	\$	% Croissance	\$	% Croissance	
Revenus contribués	352,500	423,000	20%	507,600	20%	-	-	-	-	
Activités clefs	335,500	402,600	20%	483,120	20%	-	-	-	-	
Membres	102,500	123,000	20%	147,600	20%	-	-	-	-	
Intérêt/ Revenus d'investissements	13,000	15,600	20%	18,720	20%	-	-	-	-	
Renforcement des capacités	45,000	54,000	20%	64,800	20%	-	-	-	-	
Conférence	150,000	180,000	20%	216,000	20%	-	-	-	-	
Transparence	25,000	30,000	20%	36,000	20%	-	-	-	-	
Activités autres que clefs	17,000	20,400	20%	24,480	20%	-	-	-	-	
Plaidoyer	17,000	20,400	20%	24,480	20%	-	-	-	-	
REVENUS CONTRIBUES	341,450	205,000	-40%	125,000	-39%	-	-	-	-	
Subventions des programmes	250,000	155,000	-38%	100,000	-35%	-	-	-	-	
Renforcement des capacités	120,000	75,000	-38%	50,000	-33%	-	-	-	-	
Conférence	100,000	50,000	-50%	50,000	0%	-	-	-	-	
Transparence	15,000	15,000	0%	-	-100%	-	-	-	-	
Plaidoyer	15,000	15,000	0%	-	-100%	-	-	-	-	
Subventions d'exploitation	91,450	50,000	-45%	25,000	-50%	-	-	-	-	
Subventions d'exploitation	91,450	50,000	-45%	25,000	-50%	-	-	-	-	
REVENUS TOTAUX	693,950	628,000	-10%	632,600	1%	-	-	-	-	
DEPENSES	\$	\$	% Croissance	\$	% Croissance	\$	% Croissance	\$	% Croissance	
FRAIS D'EXPLOITATION	372,500	447,000	20%	536,400	20%	-	-	-	-	
Frais d'exploitation clefs (des programmes)	339,500	407,400	20%	488,880	20%	-	-	-	-	
Renforcement des capacités	132,500	159,000	20%	190,800	20%	-	-	-	-	
Conférence	160,000	192,000	20%	230,400	20%	-	-	-	-	
Transparence	47,000	56,400	20%	67,680	20%	-	-	-	-	
Frais d'exploitation autres que clefs (des programmes)	33,000	39,600	20%	47,520	20%	-	-	-	-	
Plaidoyer	33,000	39,600	20%	47,520	20%	-	-	-	-	
FRAIS GENERAUX TOTAUX	217,600	250,240	15%	287,778	15%	-	-	-	-	
Frais généraux	217,600	250,240	15%	287,778	15%	-	-	-	-	
Salaires & Avantages	165,000	189,750	15%	218,213	15%	-	-	-	-	
Loyer	25,000	28,750	15%	33,063	15%	-	-	-	-	
Charges	8,500	9,775	15%	11,241	15%	-	-	-	-	
Communications	6,600	7,590	15%	8,729	15%	-	-	-	-	
Matériel et autres dépenses du bureau	7,500	8,625	15%	9,919	15%	-	-	-	-	
Voyage	5,000	5,750	15%	6,613	15%	-	-	-	-	
DEPENSES TOTALES	590,100	697,240	18%	824,178	18%	-	-	-	-	
REVENUS NETS / (ECART DE FINANCEMENT)	103,850	(69,240)	-167%	(191,578)	-177%	-	-	-	-	

* Il est possible que les nombres ne s'accordent pas à cause de l'arrondissement

Une fois que les taux de croissance pour les données relatives aux recettes et aux dépenses ont été déterminés pour la période de planification d'affaires, l'association saura avec précision quelles ressources additionnelles seront nécessaires (*l'écart de financement*) pour financer son plan d'affaires. Sur la base de cette information (tableau 5), les associations doivent examiner la structure de leurs besoins de financement et formuler des stratégies de financement dans chacun de leurs plans régionaux. S'il est vrai que les associations doivent chercher à couvrir une part toujours plus importante de leurs coûts incompressibles avec des revenus d'exploitation, nombreuses seront celles qui continueront à avoir besoin d'un financement extérieur pour soutenir les efforts de programmation directs. Par conséquent, les plans régionaux doivent inclure des actions visant à promouvoir le travail de l'association afin de susciter un plus grand soutien financier parmi ses mandants, comme :

- identifier les donateurs ayant un intérêt stratégique dans un ou plusieurs des domaines de services clés du réseau
- rédiger des documents conceptuels répondant aux possibilités de financement identifiées qui incluent une déclaration d'opportunité, des données financières (coûts, autres fonds disponibles, montant demandé, etc.), résultats et impact attendus
- collaborer avec les cadres dirigeants pour élaborer des propositions de projets en soutien aux gammes de services clés et solliciter les bailleurs sur la base de leur centre d'intérêts exprimés.

Tableau 5. Revenus et dépenses directes prévus par projet, 2010–2012

Revenus et dépenses directs par produit	2010	2011		2012		2013		2014	
	\$	\$	% Croissance	\$	% Croissance	\$	% Croissance	\$	% Croissance
Renforcement des capacités									
Revenus gagnés	45 000	54 000	20%	64 800	20%	-	-	-	-
Subventions des programmes	120 000	75 000	-38%	50 000	-33%	-	-	-	-
Frais d'exploitation	132 500	159 000	20%	190 800	20%	-	-	-	-
REVENUS NETS / (ECART DE FINANCEMENT)	32 500	(30 000)	-192%	(76 000)	-153%	-	-	-	-
Conférence									
Revenus gagnés	150 000	180 000	20%	216 000	20%	-	-	-	-
Subventions des programmes	100 000	50 000	-50%	50 000	0%	-	-	-	-
Frais d'exploitation	160 000	192 000	20%	230 400	20%	-	-	-	-
REVENUS NETS / (ECART DE FINANCEMENT)	90 000	38 000	-58%	35 600	-6%	-	-	-	-
Transparence									
Revenus gagnés	25 000	30 000	20%	36 000	20%	-	-	-	-
Subventions des programmes	15 000	15 000	0%	-	-100%	-	-	-	-
Frais d'exploitation	47 000	56 400	20%	67 680	20%	-	-	-	-
REVENUS NETS / (ECART DE FINANCEMENT)	(7 000)	(11 400)	-63%	(31 680)	-178%	-	-	-	-
Plaidoyer									
Revenus gagnés	17 000	20 400	20%	24 480	20%	-	-	-	-
Subventions des programmes	15 000	15 000	0%	-	-100%	-	-	-	-
Frais d'exploitation	33 000	39 600	20%	47 520	20%	-	-	-	-
REVENUS NETS / (ECART DE FINANCEMENT)	(1 000)	(4 200)	-320%	(23 040)	-449%	-	-	-	-
Revenus et dépenses indirects (institutionnels)									
Revenus gagnés indirects	115 500	138 600	20%	166 320	20%	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	91 450	50 000	-45%	25 000	-50%	-	-	-	-
Frais généraux	217 600	250 240	15%	287 778	15%	-	-	-	-
REVENUS NETS / (ECART DE FINANCEMENT)	(10 650)	(61 640)	-479%	(96 458)	-56%	-	-	-	-
ECART DE FINANCEMENT TOTAL	70 850	(69 240)	-198%	(191 578)	-177%	-	-	-	-

* Il est possible que les nombres ne s'accordent pas à cause de l'arrondissement

Les saisies des données sont dans les cellules blanches

Les cellules avec des formules sont surlignées en gris clair

Suivi-évaluation

Identifier les mesures de réussite pertinentes est essentiel à chacune des étapes du processus de planification, de la mesure de l'efficacité des stratégies à long terme à la capacité de l'association à réaliser sa mission, en passant par le suivi des progrès réalisés dans l'exécution des plans régionaux individuels et l'accomplissement de tâches spécifiques au sein d'un service. Ces mesures constituent la base des processus de suivi et d'évaluation nécessaires pour garantir la responsabilisation.

2.1 Mesures de la performance stratégique

Au plan stratégique, les associations doivent incorporer des mesures de leurs buts à long terme et des objectifs stratégiques qui remplissent ces critères :¹

- Fournit le moyen de déterminer si une stratégie fonctionne.
- Permet la mesure des réalisations, pas simplement du travail accompli.
- Fournit un langage commun pour la communication.
- Est explicite : définit des unités de mesure, une fréquence de collecte et des objectifs attendus.
- Garantit que les mesures sont pertinentes pour le but ou l'objectif auquel il est associé.
- Vérifier que les données (les mesures) sont vérifiables pour garantir l'exactitude de la collecte de données.

1. Adapté du site Web du Balanced Scorecard Institute, « BSC Resources: Performance Measurement », <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/tabid/59/Default.aspx>.

Les plans stratégiques seront naturellement différents d'une association de microfinance à une autre. Des environnements opérationnels, des caractéristiques de membres et des capacités organisationnelles de différentes natures dicteront la nécessité d'approches uniques. Malgré ces distinctions, la plupart des plans traitent la façon dont les associations comptent promouvoir un secteur financier inclusif, dynamique et orienté vers les pauvres dans le pays ou la région où elles opèrent. Le Réseau SEEP a défini un ensemble commun d'indicateurs pour les associations de microfinance (tableau 6) permettant de mesurer l'efficacité avec laquelle elles remplissent cet objectif de développement plus vaste en améliorant leurs résultats sur les membres, en promouvant la qualité du secteur dans son ensemble et en pérennisant leur propre performance.

Tableau 6. Indicateurs de succès pour les associations de microfinance

Performance de l'association	Résultats des membres	Qualité du secteur
Résultats de la satisfaction des membres	Nombre de membres acceptant des dépôts	Divulgateion des taux d'intérêt
Ratio des membres (%)	Membres acceptant des dépôts (%)	Protection des consommateurs
Couverture des membres	Dépôts bruts	Transparence financière
Ratio de recouvrement des coûts incompressibles	Portefeuille de prêts brut (USD)	
Ratio de frais généraux	% de membres avec PAR de plus de 30 jours < 5 %	
	Actifs totaux (USD)	
	% de membres avec un RDA positif	
	Capitaux propres (USD)	
	Nombre d'emprunteurs actifs	
	Nombre de déposants actifs	
	Nombre d'assurés actifs	
	% de Clientes femmes	
	Pénétration rurale	

Remarques : PAR = portefeuille à risque ; RDA = rendement de l'actif.

Ces mesures de la réussite sont conçues pour attirer l'attention sur l'impact à long terme de l'action que mène une association et peuvent être intégrées dans les cadres de suivi de la performance du plan stratégique d'une association. Se reporter à « [Etablissement des secteurs financiers dynamiques et accessibles à tous: indicateurs de succès pour les associations de microfinance](#) » du Réseau SEEP pour une réflexion approfondie sur les normes changeantes du secteur dans ce domaine.

2.2 Mesures de la performance opérationnelle

Au plan opérationnel, les associations doivent établir des indicateurs de performance (tableau 7) pour mesurer les changements apportés par la mise en œuvre des plans régionaux individuels. Ces indicateurs doivent :

- être liés à des objectifs opérationnels
- être des repères observables des progrès réalisés vers un objectif défini
- permettre de mesurer le changement directement ou indirectement
- être associés à des délais précis.

Tableau 7. Exemple de tableau des mesures de la performance opérationnelle

Renforcement des capacités	Diffusion et échange de l'information	Transparence et recherche	Plaidoyer
Nombre de formations d'IMF assurées	Conférence(s) annuelle(s) organisée(s)	Nombre de membres contribuant aux mécanismes de benchmarking	Nombre d'événements publics organisés autour de questions urgentes pour le secteur
Nombre de formations de formateurs assurées	Nombre de conférences nationales/régionales accueillies	Nombre de documents techniques rédigés	Diffusion travaux de recherche politique
Nombre de cours spécialisés offerts à toutes les parties intéressées, c.-à-d. bailleurs de fonds, autorités de réglementation, etc.	Nombre de visites d'échange organisées	Information sur le secteur disponible, c.-à-d. étude du secteur	
Scores des évaluations de cours	Niveau avancé	Réalisation de diagnostics sur la protection des consommateurs	

2.3 Mesures de la performance financière

À de nombreux égards, la performance financière détermine la capacité d'une association à réaliser ses objectifs. Les mesures de performance financière doivent donc être une partie intégrale du processus de suivi et d'évaluation. Le Réseau SEEP a développé un ensemble standard de ratios de la performance financière (tableau 8) destiné à évaluer la performance d'une association dans trois domaines clés : efficacité opérationnelle, recouvrement des coûts et viabilité financière générale. Une association doit établir des objectifs sur la base de la performance historique et des critères évolutifs pour le secteur. Le tableau ci-dessous résume ces mesures, explique leur signification et établit des indicateurs de référence aux fins de planification. Merci de se reporter à « [Mesure de la performance financière : guide du praticien pour les associations de microfinance](#), » du Réseau SEEP pour une réflexion plus approfondie de ces ratios, y compris des exemples de graphiques susceptibles d'être générés en utilisant [l'Outil d'analyse du coût et de la performance des produits](#).

Tableau 8. Ratios financiers standard pour les associations

Ratios	Description	Indicateur	Signification	Objectif
Ratio de frais généraux	Frais généraux/total des frais d'exploitation	%	Mesure l'efficacité avec laquelle l'organisation gère ses ressources	15-20 %
Ratio de recouvrement des coûts incompressibles	Revenus gagnés retraités/Coûts incompressibles	%	Mesure la capacité de l'association à couvrir les coûts centraux avec le revenu gagné	Tendance positive vers 100 %
Ratio de revenu gagné	Revenus gagnés bruts/Revenus totaux	%	Mesure la contribution du revenu gagné au revenu total de l'association	40 % avec une tendance à la hausse
Ratio de provisions d'exploitation	[Moyenne des actifs nets non-retraits/Coûts incompressibles] x 12	Nombre de mois	Évalue dans quelle mesure l'association peut survivre sur ses réserves sans mobiliser de ressources additionnelles	12 mois

Les objectifs financiers, ou *objectifs de performance financière* dépendront pour une large part sur les conditions actuelles du marché et du niveau de maturité de l'association et de ses membres. *Cependant, toutes les associations doivent avoir pour but à long terme de satisfaire les critères de performance de base évolutifs pour le secteur.* Pour les associations plus mûres qui offrent depuis un certain temps déjà leurs produits sur la base d'une rémunération à l'acte, le but de parvenir à une viabilité financière totale (recouvrement intégral des coûts centraux du revenu gagné ajusté) d'ici la fin de la période couverte par son plan d'affaires peut être totalement réaliste et réalisable. Cependant, pour les associations émergentes dans des marchés moins développés, où le concept de recouvrement des coûts peut ne pas être encore suffisamment enraciné, des objectifs de croissance annuelle plus prudents (par ex., 20 pour cent par an) peuvent être plus indiqués. De même, les

associations en existence depuis de nombreuses années et qui ont une solide base de financement trouveront sans doute plus facile de réaliser les objectifs de constitution de réserves minimums. Dans le même temps, il est possible que les associations émergentes n'aient pas de réserves très solides, dans la mesure où elles sont peut-être obligées d'utiliser une plus grande partie de leurs soldes de trésorerie pour couvrir les dépenses de programmes afin de servir leurs membres de manière adéquate. Il est aussi possible que ces associations émergentes doivent se tourner vers des financements extérieurs pour couvrir les dépenses de programmes à court terme.

Quel que soit le stade de développement de l'association ou du marché qu'elle sert, les objectifs doivent être réalistes et être accompagnés par une stratégie bien définie pour les réaliser dans les documents de planification d'affaires de l'association.

2.4 Cadre de suivi de la performance

La conception et l'utilisation d'un cadre de suivi de la performance peuvent considérablement améliorer la capacité d'une association à suivre et mesurer ses progrès. Sur la base de la définition des mesures et objectifs pertinents, un cadre logique fournit une présentation claire et ordonnée de la hiérarchie du plan d'une organisation. Il peut jouer un rôle important pour garantir une communication efficace entre le personnel, la direction et quiconque est directement ou indirectement responsable de la performance de l'association.

Les cadres de suivi de la performance peuvent prendre plusieurs formes, des fichiers Excel relativement simples aux systèmes de gestion de la performance plus complexes. Quelle que soit leur conception, les associations doivent s'efforcer de créer un cadre qui soit largement utilisé et facilement compris (figure 3).

Figure 3. Exemple de cadre de suivi de la performance

PERFORMANCE STRATÉGIQUE			
BUT 1	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif stratégique no. 1			
Objectif stratégique no. 2			
BUT 2	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif stratégique no. 1			
Objectif stratégique no. 2			
Objectif stratégique no. 3			
BUT 3	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif stratégique no. 1			
Objectif stratégique no. 2			

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE			
DOMAINE DE SERVICE	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif opérationnel no. 1			
Objectif opérationnel no. 2			
DOMAINE DE SERVICE	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif opérationnel no. 1			
Objectif opérationnel no. 2			
Objectif opérationnel no. 3			
DOMAINE DE SERVICE	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif opérationnel no. 1			
Objectif opérationnel no. 2			

PERFORMANCE FINANCIÈRE			
	MESURE	CIBLE	% REALISÉ
Objectif financier no. 1			
Objectif financier no. 2			

Gestion du processus de planification

Les processus de planification stratégique et d'affaires ne doivent pas être considérés comme des événements isolés qui surviennent une fois toutes les quelques années, mais au contraire comme des processus organisationnels continus qui font partie intégrante du fonctionnement efficace de l'association. Afin de rester valides et pertinents, les plans doivent être mis à jour régulièrement pour tester la validité des hypothèses qui les sous-tendent et les associations doivent effectuer toutes les corrections nécessaires en fonction des événements extérieurs, comme des changements dans les tendances du marché ou les parties prenantes du secteur.

Les processus de planification stratégique et d'affaires peuvent être planifiés efficacement et facilités en interne ou bien peuvent recourir à une assistance externe spécialisée. Des contraintes de capacité ou le souhait d'obtenir les conseils de professionnels conduisent certaines associations à faire appel à une assistance technique extérieure afin de conduire des journées de réflexion ou des exercices de planification stratégique, ou bien à développer un plan de travail en bonne et due forme. Les associations plus mûres disposant de ressources suffisantes seront probablement en mesure de conduire des évaluations complètes et détaillées en utilisant leur propre personnel ou en embauchant des consultants extérieurs. Les associations de taille plus réduite à un stade développement moins avancé peuvent devoir adapter les évaluations en fonction de leurs moyens et de leurs besoins. Une tierce partie neutre peut être utile lorsqu'il est nécessaire de réunir un éventail de parties prenantes d'associations pour donner des avis impartiaux sur les questions stratégiques. Si un intermédiaire extérieur est engagé, il peut être nécessaire de réfléchir à l'avance aux moyens d'identifier ou de trouver des ressources pour couvrir les coûts. Au bout du compte, la décision dépendra du niveau de planification, des ressources humaines, ainsi que de l'expertise et des ressources financières disponibles.

3.1 Engagement des parties prenantes

Les associations se distinguent des autres types d'organisations par le grand nombre et la diversité de leurs membres et par les relations qu'elles entretiennent avec eux. Trouver le moyen de promouvoir une participation effective de ces mandants représente un défi, mais aussi une chance extraordinaire. Le personnel, le conseil d'administration et les membres, ainsi que les parties prenantes du secteur peuvent tous fournir des points de vue et des idées très utiles et guider les processus de planification. Bien que le conseil d'administration doive donner son accord définitif aux plans, maximiser l'apport d'une large gamme d'intervenants, qui sont concernés par le plan ou participent à sa mise en œuvre, augmentera le sentiment de propriété collective et garantira qu'un large éventail d'opinions sera représenté.

L'une des possibilités peut être d'organiser une réunion des parties prenantes. Pendant cette réunion, les résultats des étapes initiales de la planification peuvent être passés en revue avec les principales parties prenantes. Par exemple, les résultats et les principaux enseignements des évaluations du secteur et des besoins des membres peuvent être distribués à l'avance pour que les participants puissent se préparer. La réunion des parties prenantes doit mettre en avant le fait que la réussite du secteur de la microfinance, et de l'association qui le soutient est un effort collectif. Ceci garantira que lorsqu'un soutien futur sera nécessaire (par ex. pour résoudre un problème de réglementation particulier), les parties prenantes soient informées des problèmes et se sentent solidaires de l'association.

De plus, un groupe de travail sur la planification stratégique peut être mis en place pour gérer et guider l'ensemble du processus de planification stratégique et d'affaires, des étapes initiales à l'approbation finale du conseil d'administration. Dans l'idéal, ce groupe de travail est constitué de divers membres du personnel et du conseil d'administration de différentes associations et est chargé de développer la portée et le calendrier du plan, de suivre ses progrès et faire rapport régulièrement au conseil d'administration et à la direction. On peut aussi confier au directeur exécutif, à un membre du personnel désigné ou à un expert extérieur la tâche de faire des recherches et de rédiger un plan d'affaires en étroite coopération avec le personnel et le conseil d'administration de l'association.

3.2 Processus et calendrier

Après qu'une association a déterminé qui gèrera et dirigera le processus de planification, elle doit mettre au point un plan de travail et un calendrier pour maintenir le processus sur la bonne voie. (Se reporter à la figure 4 pour exemple de calendrier avec des dates d'achèvement pour les différentes étapes du plan.) Le calendrier du processus de planification variera en fonction des ressources de l'association et de la portée du processus. Pour les associations souhaitant s'engager dans un processus de planification stratégique et d'affaires complet qui inclue une large participation des membres et des parties prenantes, ce processus peut s'étaler sur six à huit mois. Toutefois, pour les associations plus jeunes ou disposant de peu de temps, il est possible d'achever les plans stratégique et d'affaires en un laps de temps beaucoup plus court.

Le plan qui en résultera doit être présenté au conseil d'administration pour approbation finale puis communiqué à l'ensemble du personnel, des membres et des principales parties prenantes de l'association ayant participé au processus de planification.

Figure 4. Exemple de calendrier de la planification stratégique

Activités de planification	Planification stratégique					Planification d'affaires		
	mai	juin	juil.	août	sept.	oct.	nov.	déc.
Le Conseil autorise la création d'un Groupe de planification stratégique								
Développer un plan de travail et un calendrier								
Faire des recherches d'évaluation du secteur								
Evaluation des besoins des membres								
Evaluation de la capacité organisationnelle								
Atelier de planification stratégique								
Réunion des parties prenantes								
Le Groupe de planification stratégique finalise le plan stratégique								
Le Conseil passe en revue et approuve le plan stratégique								
Etude de marché pour la définition des produits et services								
Développement du plan organisationnel								
Développement du plan financier								
Le Conseil passe en revue et approuve le plan de travail								

Conclusion

Une planification efficace est la clé de la réussite d'une organisation. Peu d'organisations réussissent sans une feuille de route claire pour guider leurs efforts. Les principes *d'alignement*, *de sensibilité au marché*, *de viabilité* et de *mesure* forment la base du modèle de planification des associations présenté ici. Ce modèle s'inspire de l'expérience d'un certain nombre d'associations qui ont réussi, qui sont parvenues à l'excellence organisationnelle et à avoir un impact important dans les marchés qu'elles servent.

Annexe 1. Exemple de plan stratégique

PLAN STRATÉGIQUE DU RÉSEAU SEEP : 2009-2012

VISION

Un revenu pérenne dans chaque foyer

MISSION

Mettre en rapport les praticiens de la microentreprise dans une communauté d'apprentissage mondiale

VALEURS

- Dirigé par ses membres
- S'appuyant sur les praticiens
- Novateur
- Pérenne
- Transparent
- Ouvert à tous

PARTIES PRENANTES

- Praticiens – microfinance, développement des entreprises (DME), associations, membres et non-membres
- Organisations d'appui technique – instituts de formation, sociétés de conseil, agences de notation
- Parties prenantes internes – personnel, Conseil d'administration, consultants
- Investisseurs – bailleurs de fonds, investisseurs
- Microentreprises – clients, ménages

OPPORTUNITÉS

- Possibilité de combler l'écart de leadership dans le DME
- Le ralentissement économique/récession crée un intérêt dans les nouvelles pratiques financières
- Possibilité d'éduquer le public sur la MF/le DME dans la publicité récente
- Modèle de travail dirigé par les investisseurs
- Changement d'administration gouvernementale/de l'USAID
- Créer une plateforme pour les organisations bénévoles privées de toucher les marchés
- Possibilité de créer des produits générateurs de revenus.

MENACES

- La crise financière
- Concurrence pour la direction dans le domaine
- Possibilité de concurrence avec les membres et d'autres parties prenantes (sur les travaux similaires – groupes de travail, les initiatives mondiales)
- Manque de revenus générés par SEEP
- Domaines fragmentés (le DME en particulier)
- Pression externe des investisseurs
- Diminution de la MF/du DME comme priorité d'investissement pour les bailleurs de fonds

FORCES

- Conférence annuelle
- Nom reconnu dans l'industrie
- Une direction forte
- Connue comme voix/lieu neutre pour le feedback des praticiens
- Situation financière solide
- Bon emplacement à Washington
- Méthodologie forte, bien reconnue
- Longévité

FAIBLESSES

- Stratégies de dissémination et de communications commerciales intégrées
- Modèle d'affaires peu claire
- Mémoire institutionnelle
- Qualité changeante
- Dépend essentiellement d'un seul bailleur de fonds pour couvrir les coûts incompressibles
- Manque de focus stratégique et une incapacité à réagir rapidement

BUTS

1. SEEP fait avancer l'efficacité de l'industrie et le leadership des praticiens
2. SEEP mobilise les parties prenantes stratégiques de l'industrie
3. Le Réseau SEEP Mondial est un modèle de l'excellence institutionnelle

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1.1 Les praticiens partagent leurs expériences et leçons apprises chez SEEP

1.2 L'apprentissage capturé par SEEP élargit les connaissances de l'industrie

1.3 L'industrie de la microentreprise accroît sa capacité grâce aux connaissances disséminées par SEEP

1.4 SEEP est bien situé pour représenter la voix du praticien

2.1 Les associations/réseaux de microfinance deviennent des entités représentatives efficaces pour faire avancer l'industrie

2.2 SEEP élargit et facilite le mouvement mondial du développement des microentreprises

3.1 SEEP satisfait aux plus hauts standards de qualité dans les opérations

3.2 Le personnel de SEEP a accès aux systèmes et outils qui améliorent les communications, l'efficacité et la satisfaction au travail

3.3 SEEP accroît sa portée et ses services à valeur ajoutée

DÉCISIONS CLÉS

- Réorganiser le travail de SEEP dans les Communautés de pratique pour une meilleure cohésion (contrôle qualité) et coordination (y compris avec d'autres initiatives d'apprentissage dans l'industrie)
- Réviser les critères d'adhésion
- Mondialiser SEEP à travers les réseaux/associations
- Poursuivre les praticiens du développement des entreprises comme un public cible prioritaire
- Augmenter les cotisations
- Développer des produits et services générateurs de revenus

Annexe 2. Exemple de table des matières pour un plan d'affaires (à usage externe)

- 1. Coordonnées**
- 2. Résumé**
- 3. Description de l'association**
 - 3.1 Historique
 - 3.2 Équipe de gestion
 - 3.3 Structure de gouvernance
 - 3.4 Membres
 - 3.5 Programmes
 - 3.6 Réalisations
 - 3.7 Mission, énoncé de vision et principes directeurs
- 4. Marché de la microfinance**
 - 4.1 Analyse du secteur et prévision des tendances
 - 4.2 Besoins du marché
 - 4.3 Analyse de la demande des clients
 - 4.4 Évaluation de la concurrence
- 5. Buts et objectifs**
- 6. Description des services**
 - 6.1 Types de produits
 - 6.2 Caractéristiques et avantages des services
 - 6.3 Avantages concurrentiels
 - 6.4 Consommateurs ciblés et groupes de clientèle
- 7. Plan de dotation et besoins de formation**
- 8. Stratégie opérationnelle**
 - 8.1 Prévisions des ventes
 - 8.2 Stratégies de croissance
 - 8.3 Revenu projeté
- 9. Plan de viabilité financière**
 - 9.1 Stratégie de tarification
 - 9.2 Stratégie de financement
 - 9.3 Objectifs de performance
- 10. Plan financier**
 - 10.1 Compte de résultat
 - 10.2 Bilan
 - 10.3 États financiers projetés
 - 10.4 Indicateurs de performance financière clés

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