

A I D E M E M O I R E

**Planifiez avec Microfin:
Plan de développement et projections
financières pour les institutions de
Microfinance**



CGAP GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES

NOTE Cet aide-mémoire est constitué des messages et notions techniques clés qui sont livrés dans ce cours. Il ne remplace pas les matériels du cours livrés à travers la série de formations *Compétences pour les Cadres des IMF*. Les utilisateurs qui souhaitent participer aux cours devront contacter directement les projets et partenaires du CGAP pour les dates et lieux des cours dans les différents pays, ou ils peuvent visiter le site internet du CGAP à www.cgap.org/html/mfis_skills_microfinance_manag.html. Le CGAP tient à remercier les personnes ayant contribué à la création et au développement de ces cours, sur lequel cet aide-mémoire est basé : Chuck Waterfield, Janis Sabetta, Jennifer Isern, Kim Craig, Tony Sheldon, Brigit Helms, Patricia Mwangi, Shirley Lunde et Leslie Barcus et tous les partenaires de formation de CGAP. Copyright 2002, Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvre (CGAP).

Table des Matières

Généralités et Objectifs ▲	1
Généralités.....	1
L'Objectif du Cours	2
Qu'est-ce que la planification de développement? ▲	2
Le Cadre de Planification de Développement.....	3
Créer un Plan Stratégique ▲	5
Enoncé de Mission, Objectifs Généraux, et Objectifs Spécifiques	5
Définition des Marchés et des Clients.....	6
La Segmentation du Marché	7
Clients	9
Analyse Environnementale	10
Evaluation Institutionnelle	12
Choisir une stratégie.....	16
Planification Opérationnelle et Modélisation Financière ▲	18
Quel est l'objectif de la planification opérationnelle?	18
Microfin	19
Analyser les Produits et les Services.....	21
Circuits de Marketing et Projections du Portefeuille	21

Capacité Institutionnelle	23
Stratégie de Financement ▲	25
Levier et Liquidité.....	27
Gestion Financière ▲	28

Généralités

La planification de développement des IMF 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, elle se traduit par des projections financières concrètes et détaillées. Ce cours, *Planifiez avec Microfin*, donne des repères pour la préparation de plans stratégiques et opérationnels et, plus particulièrement, des explications détaillées sur la réalisation de projections financières précises. Le modèle Microfin et l'étude de cas d'une institution de microfinance fictive seront nos principaux outils de travail pour développer les projections financières et créer les plans stratégique et opérationnel.¹

¹ Le modèle Microfin peut être téléchargé sur <http://www.microfin.com>. Ces supports ne seront qu'une introduction à Microfin. Pour en savoir plus sur Microfin, consultez le site , www.microfin.com. Ce site contient les informations sur la version de Microfin actuellement disponible, le suivi des bogues, les sessions de formation, et les réponses aux questions les plus fréquentes. Des questions sur Microfin peuvent être adressées après inscription sur la liste microfinsubscribe@listbot.com. Le manuel d'utilisation de Microfin est disponible sur www.cgap.org.

L'Objectif du Cours

Etablir une planification stratégique et opérationnelle et les projections financières permettant la création d'un plan de développement clair conduisant les IMF vers la rentabilité et la croissance.

Qu'est-ce que la planification de développement? ▲

La planification de développement est le processus qui consiste à formuler et à mettre en oeuvre des décisions sur l'orientation future d'une organisation. Ce processus est absolument indispensable à la survie de toutes les organisations, puisqu'il leur permet de s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution et conduit les IMF sur le chemin de la pérennité.

Plan Stratégique: Formuler et énoncer les objectifs futurs basés sur une évaluation de la situation actuelle.

Plan Opérationnel: Projeter comment l'IMF va réaliser ses objectifs traduits en projection financières

Le plan de développement d'une IMF

- Donne l'articulation entre la mission, les buts et les objectifs d'une IMF
- Détermine la base de clientèle en menant des recherches, études de marché
- Analyse l'environnement afin d'identifier les menaces et les opportunités
- Evalue l'IMF pour déterminer ses forces et ses faiblesses

- Crée une stratégie qui donne une impulsion durable à l'institution
- Développe un plan opérationnel basé sur la stratégie
- Définit les produits financiers et les circuits de distribution qui soutiennent la stratégie

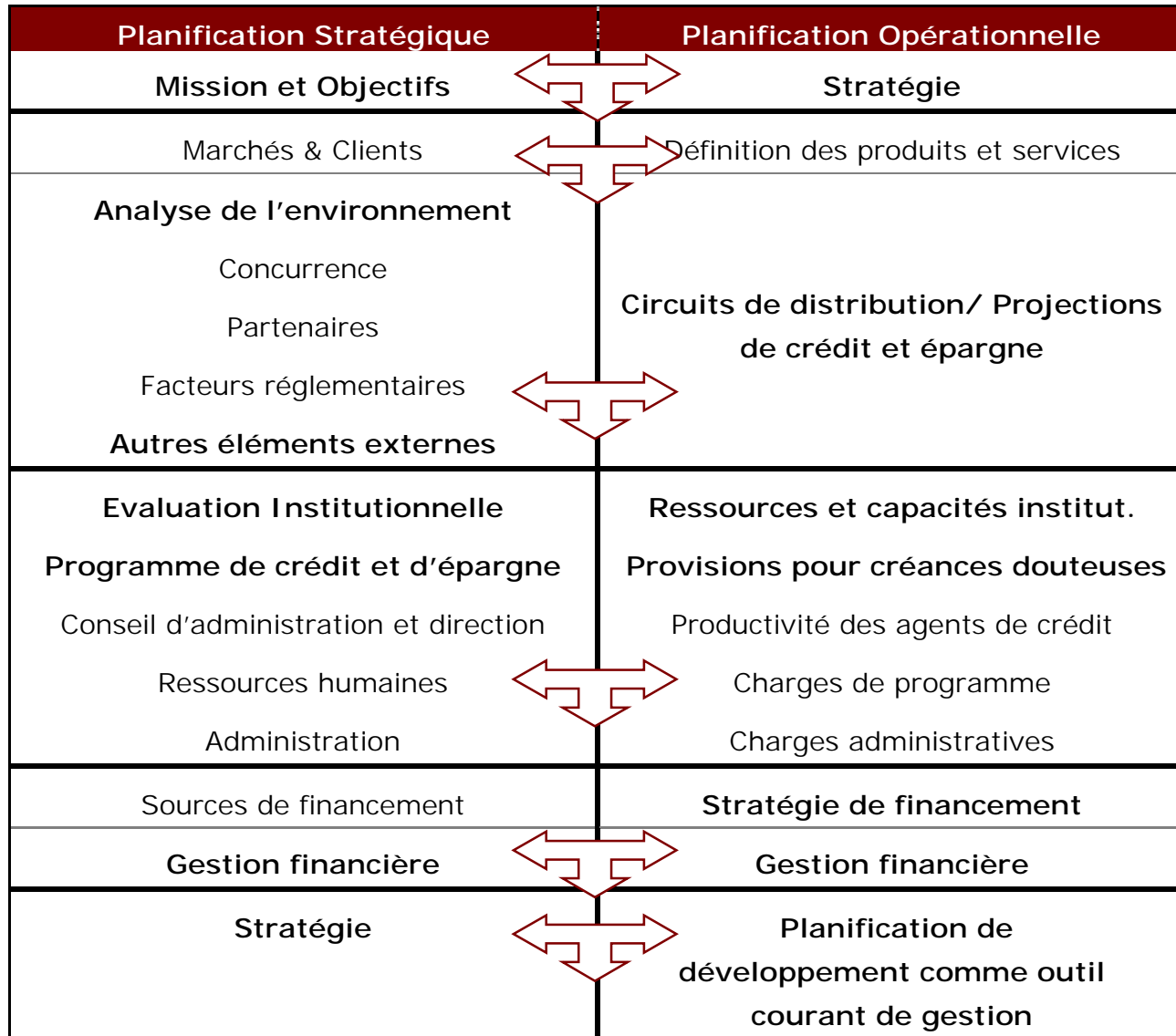
La planification aide à

- Assurer l'avenir de l'institution de microfinance
- Dresser une carte d'orientation
- Fixer des priorités
- Allouer des ressources
- Créer des indicateurs de mesure de la réussite
- Obtenir des idées de toutes les parties prenantes de l'IMF
- Coordonner les actions des différentes parties prenantes de l'IMF
- S'adapter aux modifications de l'environnement

Le Cadre de Planification de Développement

Le schéma suivant présente le cadre de planification de développement qui sert à développer les plans stratégique et opérationnel.

Cadre de Planification de Développement



Créer un Plan Stratégique



Comme première étape dans le développement d'un plan stratégique, l'IMF doit se poser une série de questions, notamment

- Quels sont nos objectifs organisationnels?
- Quels sont les marchés/clients les plus attractifs?
- Quels clients servirons-nous?
- Comment intervenir au mieux compte tenu des défis que nous pose notre environnement ?
- Quelles sont les forces et faiblesses internes de notre IMF?

Les réponses à ces questions sont révélées dans le processus de développement du plan stratégique.

Énoncé de Mission, Objectifs Généraux, et Objectifs Spécifiques

Un **énoncé de mission** comprend les principes directeurs d'une institution, son orientation générale ; c'est une déclaration qui répond aux questions suivantes:

- **L'objectif** : Quelle est la raison d'être ou la vocation de l'institution?
- **Les valeurs** : Pourquoi cet objectif est-il important? Quels sont les convictions qui orientent le comportement/l'état d'esprit de l'IMF?
- **La clientèle** : **A qui** s'adressent les services de l'institution?
- **Les services offerts** : Que fera l'institution pour atteindre cet objectif?

- **Les avantages** : Quels avantages l'institution procurera-t-elle à ses parties prenantes?

Les objectifs généraux sont fixés pour une période de 3 à 5 ans et représentent :

- Les déclarations d'intentions générales qui indiquent comment l'institution entend accomplir sa mission
- La destination visée et le résultat désiré par (de) l'IMF

Les objectifs spécifiques sont les étapes stratégiques nécessaires pour atteindre les buts et doivent :

- Fixer les tâches mesurables à accomplir dans un laps de temps donné
- Opérationnaliser les objectifs
- Identifier les jalons qui permettent à l'organisation de déterminer son niveau de réussite

Définition des Marchés et des Clients

Comprendre les besoins des clients auxquels elle s'adresse aide l'institution à mettre en place les moyens (produits, personnel et équipement) nécessaires, tout en étendant la portée de son activité et en améliorant sa rentabilité.

En choisissant de nouveaux marchés, les aspects suivants doivent être pris en compte:

- Nombre de microentrepreneurs présents sur ce marché
- La demande estimée en services financiers
- La pénétration potentielle du marché pour l'IMF
- Les principales tendances du marché

LA SEGMENTATION DU MARCHE

Lorsqu'une IMF grandit, il est probable que la variété de ses clients s'élargisse, et que ceux-ci expriment des besoins différenciés. L'IMF pourra tirer avantage en divisant ses marchés, actuel et potentiel, en différents segments. Un segment est un groupe de clients avec des besoins homogènes.

Les segments du marché peuvent être organisés en utilisant des approches variées:

- **Géographique:** par région (ville, état, département, etc.)
- **Démographique:** comme l'âge, le travail, la mobilité, la taille de la famille
- **Psychographique:** basé sur le statut socioéconomique, la personnalité, ou le mode de vie
- **Comportementale:** basé sur la connaissance du produit, l'usage, les attitudes, ou les réactions

La segmentation est efficace lorsqu'elle est

- *Mesurable*
- *Accessible*
- *Rentable*
- *Exploitable*

La ciblage du marché évalue les segments du marché

Le marketing peut être

- ◆ Indifférencié: s'adresse au marché dans son ensemble sans tenir compte des particularités des différents segments
- ◆ Différencié: les campagnes de marketing diffèrent, elles sont adaptées aux segments spécifiques du marché
- ◆ Concentré: les initiatives de marketing sont focalisées sur un ou plusieurs segments

Le positionnement établit comment le produit sera perçu par les clients

Les stratégies visant à avoir un effet sur la perception des produits concerneront:

- ◆ Les attributs du produit
- ◆ Les occasions d'utilisation
- ◆ Les comparaisons des options "contre" et "à l'écart" de la concurrence
- ◆ Les catégories des produits

CLIENTS

L'institution peut décider de procéder à une analyse détaillée en vue d'en savoir plus sur les entrepreneurs qui opèrent dans son marché cible, et les types de produits et services qui répondront aux besoins des clients. Les caractéristiques suivantes, parmi d'autres, doivent être examinées:

- Nature de l'activité
- Demande/utilisation de services financiers spécifiques
- Attitude face au produit
- Objectif du prêt
- Revenus et actifs
- Diversité des sources de revenus
- Expérience professionnelle
- Aspects culturels (situation familiale, structure et contrôle de l'argent)
- Information démographique (genre, âge, nationalité, langue)
- Réputation au sein de la communauté

Analyse Environnementale

L'analyse environnementale est le processus qui consiste à examiner les variables externes prévisibles, et à déterminer dans quelle mesure ces variables affectent la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs. Les facteurs externes peuvent se présenter sous la forme d'opportunité ou de menaces. Anticiper les effets des facteurs externes peut aider l'institution à se positionner pour tirer avantage de son environnement.

Une analyse de l'environnement prend en compte quatre facteurs:

1. La concurrence

Les IMF peuvent rencontrer une concurrence importante des

- autres institutions de microfinance
- autres circuits de crédit informel
- usuriers
- fournisseurs des clients
- établissements financiers formels

2. Les partenaires

Les partenaires externes peuvent aider l'IMF à faire face à ses besoins internes et à améliorer ses offres. Ce genre de partenaire peut inclure

- Des partenaires stratégiques
- Des consultants et d'autres assistances techniques afin d'améliorer les forces institutionnelles
- Des institutions avec des services complémentaires

3. Les facteurs réglementaires et d'autres politiques gouvernementales

Les politiques de réglementation peuvent constituer un élément important dans la création de l'environnement institutionnel. Des exemples des politiques importants peuvent être :

- Une politique nationale sur les taux d'intérêts
- Des normes sur les réserves légales
- Les obligations d'enregistrement des entreprises
- Le système judiciaire

4. Autres éléments externes

Les conditions économiques, sociales, et politiques suivantes peuvent influencer de façon significative le secteur informel et par conséquent les performances d'une IMF:

- Conditions économiques générales (ex : l'inflation)
- Conditions politiques générales
- Les infrastructures
- Catastrophes naturelles

Evaluation Institutionnelle

L'évaluation institutionnelle examine les forces et les faiblesses de l'organisation en se posant certaines questions essentielles:

- Nos ressources nous permettent-elles de satisfaire les besoins de nos clients?
- Quelles sont nos forces et comment pouvons-nous les exploiter?
- Quelles sont nos faiblesses et comment orienter nos efforts de développement afin d'en faire des forces?

La capacité institutionnelle d'une institution de microfinance est le facteur le plus important influant sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Six Facteurs Clés à Prendre en Considération dans L'Evaluation Institutionnelle

1. Programme de crédit et d'épargne
 - Les produits sont-ils adaptés?
 - Quel est le degré de qualité du portefeuille?
 - Constate-t-on une croissance significative et une rentabilité en hausse ?
 - Le taux de fidélisation de la clientèle est-il élevé?
 - Les politiques et procédures de crédit sont-elles clairement définies et appropriées?
 - L'institution suit-elle la productivité des agents de crédit?

2. Questions relatives au conseil d'administration et à la direction
 - Le leadership présente-t-il une qualité garantissant l'intégrité de la vision et des politiques ? Le conseil d'administration joue-t-il un rôle moteur dans la définition de la mission et de la politique? Quelle est la qualité de la vision et de la gouvernance?
 - S'assure-t-il que les ressources financières de l'institution sont gérées de manière prudente?
 - Apporte-t-il régulièrement des conseils et une supervision au directeur général?
 - Les responsabilités et les rôles respectifs du conseil d'administration et de la direction sont-ils clairement définis?
 - Les fonds des différentes sources (subventions, lignes de crédit ...) sont-ils mobilisés efficacement?

3. Gestion des ressources humaines

- Existe-t-il un organigramme de l'organisation et une description de chaque poste?
- Le recrutement et la formation sont-ils appropriés?
- L'équipe administrative est-elle suffisamment étoffée ?
- L'équipe financière et comptable est elle forte?
- Quels sont les niveaux du système d'information de gestion (SIG), et du département qui le gère?
- La rotation du personnel est-elle minimisée?
- Le système d'intéressement est-il efficace, la rémunération pour le personnel est elle compétitive?
- Y-a-t-il des évaluations régulières de performance ?

4. Gestion administrative

- Le SIG produit-il des rapports exacts, à temps et exhaustifs?
- Les rapports de suivi du portefeuille permettent-ils une évaluation immédiate de chaque prêt?
- Les rapports appropriés sont-ils adressés aux différents niveaux : conseil d'administration, direction, personnel?
- Existe-il un plan comptable adapté?
- Le niveau des immobilisations est-il adéquat ?
- Existe-il un système de contrôle interne formel et complet?
- Un cabinet reconnu effectue-t-il un audit externe formel?

5. Financement

- Quelle est la capacité à mobiliser les fonds et les types de financement nécessaires?
- Y-a-t-il un recours accru aux revenus de l'institution_(et moindre dépendance par rapport aux subventions)?
- Accorde-t-on la priorité aux objectifs d'atteinte de l'autonomie et de la rentabilité?

6. Gestion financière

- L'information financière est-elle fiable (ex : les états financiers, les ratios)?
- Y-a-t-il une analyse régulière des projections financières et des projections de flux de trésorerie?
- Possède-t-on aux postes clés le personnel disposant de bonnes compétences en gestion financière?
- Existe-il une stratégie en matière de gestion des investissements?
- Y-a-t-il des progrès réguliers vers la rentabilité?

Définir la stratégie

La stratégie cherche à décider les objectifs et les activités qui permettront de proposer les bons produits sur les marchés appropriés, et ce, de manière rentable, afin de réaliser les objectifs de l'IMF.

La stratégie doit être fondée sur une confrontation entre les éléments suivants:

- Mission et objectifs
- Evaluation des clients et des marchés
- Opportunités et menaces environnementales
- Forces et faiblesses de l'institution

Choisir une stratégie

L'institution de microfinance choisit sa stratégie de croissance en se basant sur les informations et les perspectives identifiées dans les premières étapes du processus de planification stratégique.

Le processus d'identification d'une stratégie inclut

- Les produits à offrir dans les différents marchés
- La prise en considération des aspects environnementaux favorables et défavorables
- Les domaines de capacité institutionnelle qui jouent un rôle clé dans la réussite
- Les objectifs et les activités à mettre en œuvre

Les Facteurs à considérer dans l'identification d'une Stratégie

Les Options sur Produits et Marchés	<ul style="list-style-type: none">• Pénétration du marché: proposer des produits existants sur les marchés existants• Développement de produits: créer de nouveaux produits sur
-------------------------------------	--

	<p>les marchés existants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversification des marchés: proposer les produits existants sur de nouveaux marchés • Développement de produits et diversification des marchés: créer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés
Aspects Environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les facteurs externes auxquels l'IMF est susceptible d'être exposée • Profiter au maximum des opportunités • Vaincre les menaces • Transformer les menaces en opportunités
Développement Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Basé sur l'efficacité des activités • Exploiter les forces institutionnelles • Remédier aux faiblesses institutionnelles • Hiérarchiser les facteurs essentiels à une performance efficace et rentable durant cette phase du plan de développement
Les Activités à mener dans la Planification Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les produits et services • Analyser les circuits de distribution • Examiner les ressources et capacités institutionnelles • Prendre en considération les sources de financement • Conduire de façon continue la gestion financière

Quel est l'objectif de la planification opérationnelle?

Le plan opérationnel fournit une structure pour la mise en oeuvre de la stratégie choisie. La planification opérationnelle est le processus qui consiste à réfléchir attentivement à la mise en oeuvre des objectifs et des activités souhaitées, et elle permet de déterminer si la stratégie est réalisable. Le plan opérationnel est exprimé en budgets et en plans financiers.

Les plans financiers

- Précisent le montant des fonds nécessaires à la mise en oeuvre du plan stratégique
- Aident l'IMF à commencer à identifier les sources, les flux, et les coûts des ressources nécessaires pour appliquer le plan
- Sont plus réalistes et exactes s'ils sont conçus avec la participation la plus large du personnel et des gestionnaires

Microfin

Microfin est un outil sophistiqué de modélisation financière, conçu spécifiquement pour les IMF ; il est capable de générer des projections sur 5 ans, avec un niveau de détail mensuel pour les années 1 et 2, puis trimestriel pour les années 3 à 5. Les projections peuvent être éclatées au niveau agence, région ou consolidées pour toute l'institution. Microfin synthétise le plan stratégique et le plan opérationnel.

Le tableau suivant présente le cadre de planification de développement et de modélisation financière.

Cadre de planification de développement et de modélisation financière

Planification Stratégique	Planification Opérationnelle	Modélisation Financière
Mission et Objectifs	Stratégie	Configuration du modèle
Marchés et Clients	Définition des produits et services	Analyse des produits de crédit et d'épargne
Analyse Environnementale Concurrence Partenaires Facteurs Réglementaires Autres Facteurs Externes	Détermination des circuits de distribution et projections	Projection de l'activité de crédit et d'épargne
Evaluation Institutionnelle Programme d'épargne et de crédit Conseil d'Administration et Direction Ressources Humaines Administration	Planification des ressources et capacités institutionnelles	Estimations Provisions pour créances douteuses, abandons de créances Productivité des agents de crédits Charges de programme Charges administratives
Sources de financement	Mise au point d'une stratégie de financement	Analyse du financement par source Coût des ressources Liquidités et placements
Gestion financière	Analyse des projections financières	Etats financiers et indicateurs
Stratégie	Planification de développement comme outil courant de gestion	Analyse des écarts

Analyser les Produits et les Services

Des produits efficaces et qui minimisent le risque financier sont essentiels à la croissance et à la pérennité de l'IMF.

Les produits doivent

- Offrir à la clientèle la plus grande qualité possible, tout en minimisant les coûts
- Encourager des taux de fidélisation de la clientèle élevés
- Etre proposés à un prix qui permette de couvrir intégralement les coûts
- Garantir des taux élevés de remboursement à l'échéance

Circuits de Marketing et Projections du Portefeuille

L'étude des circuits de marketing aide l'IMF à déterminer où, comment et quand ses produits seront distribués, et à qui.

Une fois cela compris, le gestionnaire de l'IMF utilise Microfin pour projeter la croissance future de l'IMF qui est mesurée par

- Les montants de crédits et de l'épargne
- Le revenu généré par l'IMF
- Les coûts financiers (intérêts sur les dépôts et les coûts des ressources empruntées)

Provision pour créances

douteuses: correspondent à une écriture comptable sur le bilan représentant le montant de capital restant dû que l'IMF considère comme non recouvrable.

Dotation aux provisions pour

créances douteuses: le montant de capital restant dû enregistré comme une charge sur le compte de résultat, accumulé sur le bilan.

Abandon de créances: une écriture comptable qui diminue les provisions pour créances douteuses et l'encours de crédit brut au bilan. Elle n'a aucun effet sur le compte de résultat.

- Les agents de crédit, charge de travail et rotation (recrutement, mutations, départs)
- Les objectifs de qualité du portefeuille comme provisions pour **créances douteuses**, **dotations aux provisions**, et **abandons de créances**.

Capacité Institutionnelle

Les coûts opérationnels du programme et de l'administration sont les charges enregistrées par l'IMF pour la gestion du portefeuille, l'actif le plus important. Un des investissements le plus important est celui fait pour les ressources humaines. Les agents de crédits forment le soubassement de l'organisation. Microfin aide au développement d'un budget opérationnel, et il fait la distinction entre les dépenses de programme et les dépenses administratives.

Les coûts opérationnels du programme et de l'administration identifiés par le plan sont enregistrés sur le compte de résultat comme suit:

Charges d'Exploitations du Programme:

- Nombre de crédits gérés par agent
- Analyse des agents de crédits
- Composition du personnel
- Salaires et avantages
- Autres dépenses opérationnelles
- Analyse des immobilisations

Charges d'exploitation au niveau du programme

Charges d'Exploitation de l'Administration:

- Effectifs administratifs—salaires et avantages
- Autres charges administratives d'exploitation
- Analyse des immobilisations administratives
- Analyse des autres actifs administratifs

Charges d'exploitation au niveau administration

Quel est l'importance de l'acquisition et la gestion des immobilisations dans le processus de planification?

Une IMF doit investir dans les immobilisations pour soutenir ses activités. Microfin aide le gestionnaire à réfléchir sur les facteurs qui influencent l'acquisition des actifs, comme les changements dans la taille de l'institution, l'achat de mobiliers et équipements pour les agences, l'achat d'un bureau au lieu de la location, l'investissement dans un SIG et le renouvellement des immobilisations amorties.

- **Immobilisations:** les actifs qui ne peuvent pas être liquidés facilement comme les bâtiments ou les usines.
- **Dotation aux Amortissements (mensuelles/annuelles):** une charge non décaissée qui diminue la valeur des immobilisations du fait de l'usage, de l'âge, ou de l'obsolescence.
 - ◆ Apparaît sur le compte de résultat comme une charge non-décaissée.
 - ◆ Augmente l'amortissement cumulé sur le bilan.
- **Sortie de l'inventaire (en fin de vie "comptable (VNC=0)):** ramener la valeur de l'immobilisation à zéro.
 - ◆ Les immobilisations brutes sont réduites.
 - ◆ Les amortissements cumulés sont réduits.
 - ◆ Le montant net des immobilisations reste inchangé.

Le développement d'une stratégie financière demande la prise en compte soigneuse de toutes les sources et utilisations des fonds.

Une bonne stratégie financière permet de garantir que:

- Des fonds adaptés sont toujours disponibles pour financer le niveau d'activité prévu
- La composition de ces sources est en accord avec les objectifs de l'institution
- L'institution utilise sainement les fonds excédentaires
- Les affectations spécifiques concernant l'emploi des fonds sont respectées et maintenues
- L'institution gère son risque financier

Deux Sources Principales des Fonds

<p>Financement par des dettes</p> <ul style="list-style-type: none">• Epargne (obligatoire et volontaire)• Emprunts (cessionnaires et commerciaux)	<p>Financement par des fonds propres</p> <ul style="list-style-type: none">• Résultats mis en réserves (produits financiers ou produits des placements)• Subventions (ou dotations en capital des bailleurs de fonds)• Capital social de l'IMF
---	--

Sources de Financement Affectées et Non Affectées

Sources Affectées	Sources Non Affectées
<ul style="list-style-type: none">• Affectées aux activités<ul style="list-style-type: none">◆ Subventions affectées• Affectés au portefeuille<ul style="list-style-type: none">◆ Pourcentage de l'épargne◆ Emprunts affectés◆ Subventions affectées• Affectés à d'autres actifs<ul style="list-style-type: none">◆ Emprunts affectés◆ Subventions affectées	<ul style="list-style-type: none">• Produits financiers• Subventions non affectées• Emprunts non affectés• Participations financières• Pourcentage de l'épargne

Levier et Liquidité

Levier financier : c'est l'utilisation des dettes pour accroître le rendement. Par exemple, une organisation peut utiliser un levier en empruntant à 8 % pour construire une usine qui génèrera un rendement de 20 % sur l'investissement. Cependant, le levier est associé à des risques. Si l'organisation qui a acheté l'usine constate ensuite que la demande pour son produit n'existe plus, elle peut avoir les difficultés à rembourser son emprunt.

Liquidité : c'est la mesure qui indique à quel niveau une institution peut générer de la trésorerie quand c'est nécessaire.

- ***Une liquidité élevée*** offre une meilleure sécurité aux investisseurs, mais cela a un coût:
 - ◆ La trésorerie ou les quasi-liquidités produisent d'habitude des rendements plus bas.
 - ◆ Garder une somme importante en trésorerie peut diminuer la rentabilité.
- ***Une liquidité basse*** peut augmenter la rentabilité car l'organisation peut concentrer ses actifs dans les activités rentables.

L'analyse financière est le stade final du processus de planification, et elle pose la question: Est-ce le plan "juste"? A-t-il besoin de changements?

Microfin génère des informations et des états financiers importants:

- Bilan
- Compte de résultat
- Projections de flux de trésorerie
- Sources de financement
- Analyse des ratios