



PLANET FINANCE

www.planetfinance.org

The Microfinance Platform

**FORMATION
BUSINESS PLANNING
EN
MICROFINANCE**

Paris

11 septembre, 2007



Introduction



Introduction

Plan stratégique, plan opérationnel, plan d'affaires

Dans quel contexte, quelles différences?

Y a-t'il un plan type unique pour des situations diverses:

- « greenfield » = création d'une IMF
- « downscaling »
- « upscaling »

Utiliser son jugement et son bon sens (pas une science exacte)



Introduction

Définitions

Plan stratégique: le processus par lequel une organisation définit où elle veut aller au cours des prochaines années et décide de la façon dont elle va allouer ses ressources pour mettre en œuvre la stratégie. Il **détermine la direction future et les objectifs de l'organisation.**

Plan d'affaires: document qui analyse et détaille les objectifs opérationnels et financiers stratégiques et comment les réaliser. Contient des **projections détaillées.**

Plan opérationnel: plan de travail annuel qui détaille comment le plan stratégique et le plan d'affaires seront **mis en œuvre**: il analyse et décline les stratégies à CT et leurs implications financières



Introduction

- Le Plan stratégique est la base du Plan d'affaires qui lui-même nourrit le Plan opérationnel
- Le Plan stratégique est court, le plan d'affaires est détaillé
- Le Plan stratégique est conceptuel, visionnaire, large; le plan opérationnel est pratique, tactique, mesurable
- Les frontières entre les différents plans sont perméables et sont fonction des situations
- Tous les plans doivent être suffisamment réalistes et atteignables pour motiver les gens



Introduction

Prérequis

- Pas de planification stratégique et de plan d'affaires sans d'abord une **vision stratégique**
- Nécessité de savoir **se dégager du court terme**
- La mise en œuvre d'un plan stratégique et d'un plan d'affaires implique une **approche à plusieurs niveaux**:
 - macroéconomique
 - méso (intermédiaire)
 - micro
- Le processus de planification doit être à la fois
 - « Top/down »
 - « Bottom/up »



Introduction

Ce processus est aussi important que le document lui-même et est une condition du succès.

« La stratégie est le résultat de centaines d'activités, elle ne peut pas être laissée à peu de personnes au sommet, elle doit être comprise et exécutée par tous les employés » *Michael Porter Harvard Business School*

Le processus de planification ne s'arrête pratiquement jamais

Les plans doivent être communiqués très largement à tous les niveaux dans l'organisation et doivent être recyclés.



Vision, Mission, Valeurs

Ces 3 éléments constituent les fondations, sont les gènes de l'organisation

La vision

Il y a rarement de projet réussi sans une VISION claire et à long terme de la part de ses promoteurs

- La Vision définit où l'organisation souhaite être à long terme: elle définit **l'identité future de l'organisation**. C'est une source d'inspiration.



Vision, Mission, Valeurs

Exemples:

Faulu Kenya: »our vision is of a nation where all people are able to work toward fulfilling their dreams and potential for the future and have the dignity of being able to provide for their own needs and the needs of others”.

Grameen Ghana: « The Vision of the Institution is to eradicate poverty and work towards a free society with justice and dignity”.

Al Amana: « veut jouer un rôle crucial dans l’extension des services financiers à l’ensemble des populations qui en sont aujourd’hui exclues à cause de la faiblesse de leurs ressources »

ACLEDA: our vision is to be Cambodia’s leading commercial bank providing superior financial services to all segments of the community ».



Vision, Mission, Valeurs

La Mission

« Print your mission statement on the back of your business card to remind your people, your prospects and your customers of what your company stands for ». Ph. Kotler HBS

- La mission définit quelle est la raison d'être de l'organisation et
- là où l'organisation veut être à un horizon plus rapproché
- Elle est plus précise, factuelle
- Elle indique les directions à suivre
- Elle couvre clients, employés, produits et services



Vision, Mission, Valeurs

Exemples:

Faulu Kenya: « The mission of Faulu Kenya is to be a leading provider of financial services to further holistic nation building and maximize shareholder value”.

Kashf Foundation: « Kashf’s mission is to **alleviate poverty** by providing quality and cost effective microfinance services to low income households especially women in order to enhance their economic role and decision-making capacity ».

Grameen Ghana: « The Mission is to work in partnership with other organizations to help the poor and vulnerable groups in the Community in the areas of microcredit, food security and education with a view to eradicate poverty and injustice”.

Al Amana: « contribuer à l’intégration sociale et au développement économique par la microfinance et la promotion des micro entreprises, afin de contribuer à l’amélioration des conditions de travail et de vie personnelle et familiale des clients et à la promotion de leurs compétences ».



Vision, Mission, Valeurs

Les Valeurs

- Ce sont les priorités de base et les qualités qui conforment la culture d'une organisation et qui guident sa façon d'être tant dans les relations internes qu'externes.
- **Exemples de valeurs:** compétence, intégrité, service, respect, travail d'équipe, efficacité, indépendance, rentabilité etc.
- **Al Amana:** qualité de service (considération, innovation, transparence, honnêteté); solidarité (appartenance, disponibilité, partage); professionnalisme (pérennité, performance, effort, rigueur)
- **Grameen Bank:** Discipline, Unity, Courage and Hard work



SWOT

C'est un cadre simple pour aider au positionnement stratégique, qui date des années 60 mais n'a pas vieilli

Strengths => **F**orces

Weaknesses => **F**aiblesses

Opportunities => **O**pportunités

Threats => **M**enaces

S & W s'efforcent d'évaluer les forces et faiblesses **internes** à l'institution



SWOT

- culture/image
- organisation
- produits/part de marché
- qualité du staff
- efficacité

O&T balaiant l'environnement **externe** et les changements probables

- clients
- fournisseurs
- concurrents
- tendances du marché
- situation politique, économique, sociale

Il faut interroger un nombre suffisant de personnes d'horizons et de niveaux variés pour faire un bon SWOT

Le SWOT a parfois tendance à trop simplifier



I- Le niveau Macro

- Le pays (ou la région)
- La situation économique et financière



I. Le niveau Macro

C'est un « scan » de l'environnement externe, plus ou moins large et profond en fonction des besoins

⇒ **Le Pays (ou la Région)**

- histoire
- géographie
- démographie/population
- situation politique et stabilité
- disponibilité et qualité de la main d'œuvre, alphabétisation
- relations et climat social
- facteurs religieux ou tribaux
- Indice de développement humain PNUD
- Indice GINI

Sources d'info: Wikipédia, rapports CIA, Banque Mondiale etc.

Pourquoi: pour évaluer le contexte dans lequel l'organisation opère (ou pourrait opérer)



I. Le niveau Macro

La situation économique et financière du pays

- Taux croissance
- PNB et PNB per capita
- Taux d'Inflation
- Balance commerciale et des paiements
- Taux de change
- Budget (équilibre?)
- Réserves de change
- Investissement direct

Pourquoi: évaluation du risque pays, des grands équilibres, des risques et opportunités de lancer ou de développer une activité

Sources: FMI, Banque Mondiale, Banques de développement, rapports de banques commerciales



II- Le niveau Méso

1. Le cadre légal et réglementaire
2. Le rôle de l'Etat et du secteur public
3. L'organisation du secteur financier
4. Le marché dans lequel le client va évoluer
5. Y a-t-il une véritable opportunité de marché?



II. Le niveau Meso

1. Le cadre légal et réglementaire

Sources d'information : Microfinance Gateway, banque centrale,...

- Le cadre réglementaire est-il complexe, complet, cohérent?, ...
 - Ex: en Inde, le cadre réglementaire est resté très flou pendant de nombreuses années. Il a d'abord été structuré pour la microassurance avant que le gouvernement ne travaille à le renforcer pour la microfinance. Auparavant, les structures de crédit autorisées étaient très variées et peu contrôlées
- Permet-il de véritablement structurer la pratique de la microfinance?
 - Ex: Maroc, la première loi a permis de fortement structurer le développement du secteur avec des IMF bien encadrées par la loi et le ministère des finances, jusqu'à ce que ce cadre devienne trop restrictif. Il bouge à nouveau pour ouvrir de nouvelles perspectives en crédit santé



II. Le niveau Meso

1. Le cadre légal et réglementaire

Sources d'information : Microfinance Gateway, banque centrale,...

- Quels sont les types de statuts autorisés? Quels acteurs sont autorisés?
 - Ex: coopératives d'épargne et de crédit / ONG / banques...
- Quelles sont les activités autorisées? Microcrédit / microépargne / microassurance
- y a-t-il un agrément à obtenir?



II. Le niveau Meso

2. Le rôle de l'Etat et du secteur public

- L'Etat est-il Interventionniste, libéral, ... en microfinance ?
 - Certains Etats souhaitent contrôler totalement le secteur et le brident (cf. Tunisie)
 - D'autres le cadrent fortement en le dotant des outils pour son développement (ex: Maroc)
 - D'autres Etats n'ont pas les moyens de vraiment contrôler le développement du secteur (ex: Afrique de l'Ouest)

- Quelles sont les autorités de contrôle, de réglementation ?
 - Ex : Afrique de l'Ouest et les autorités de réglementation de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine)
 - Ex: Maroc, rôle de Bank Al Maghrib / Ministère des Finances / FNAM

- Y a-t-il des ressources budgétaires spécifiques ?
 - Ex: au Maroc, l'INDH ; constitution du secteur jordanien (apport de fonds de USAID, PNUD...)



II. Le niveau Meso

2. Le rôle de l'Etat et du secteur public

Ex : Afrique de l'Ouest et les autorités de réglementation de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine)

MICROFINANCE, LES MODELES INSTITUTIONNELS : LA FECECAM –BENIN : "Se transformer ou disparaître"

- Contexte régional : Microfinance dans l'UEMOA
- Cadre légal, réglementaire et institutionnel
- Avant 1993 : lois sur les Coopératives, sur l'usure et loi bancaire ;
- Depuis 1993 : loi sur les Coopec et décret d'application, convention cadre pour les IMF non mutualistes, Instructions de BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) ;
- Ministère de tutelle : Ministère de l'Economie et des Finances avec une cellule microfinance chargée de la promotion, du contrôle et de la supervision ;
- BCEAO : application de la réglementation, information et supervision des grosses structures. Un programme régional est en cours d'élaboration ;
- Structuration du secteur : Associations professionnelles (AFMIN), Regroupements de réseaux (CIF), Initiatives régionales (BRS), Politiques et Stratégies nationales (Bénin, Burkina, Mali, Niger, Sénégal, Togo).

Source: Microfinance, les modèles institutionnels (la FECECAM – Bénin : « se transformer ou disparaître » ; www.intercooperation.ch)



II. Le niveau Meso

3. L'organisation du secteur financier

Sources: banque centrale, CGAP, études des bailleurs, rapports des banques

- Qui sont les différents acteurs? Quelles sont leurs forces respectives? Leurs faiblesses? Leur stratégie?
- Quelle est la concurrence du marché?
- Quelles sont les opportunités & contraintes du secteur?
- Y a t il de nouveaux entrants? Des acteurs qui souhaiteraient sortir du marché



II. Le niveau Meso

4. Le marché dans lequel le client va évoluer

- Réalisation d'une étude de marché minutieuse. Comment collecter les données?
- Votre étude de marché a t elle été correctement nettoyée des données inutiles?
- Vérifications par croisement avec les données des concurrents (profile des clients and de leurs besoins)
- Quelle est l'offre et la demande en termes de services financiers?
- La cible est elle cohérente?
- Est il attractif de s'implanter sur ce marché?



II. Le niveau Meso

5. Y a t il une véritable opportunité de marché?

Dans le cas d'une création d'IMF?

- Pourquoi créer une IMF? Les besoins ne peuvent ils pas être couverts par les autres acteurs du secteur?
- Les opportunités identifiées dans l'analyse SWOT sont elles suffisantes pour justifier la création d'une nouvelle structure?

Dans le cas d'une structure existante?

- Le positionnement actuel de l'institution est il viable? Quelles sont les opportunités de marché pour suivre le développement de la structure?
- L'IMF a-t-elle les moyens de ses ambitions?



II. Le niveau Meso

Si les résultats des étapes 1 & 2 sont suffisamment prometteurs et laissent penser qu'un projet de microfinance peut être viable à moyen terme



Fixation d'objectifs préliminaires

- quels produits et services financiers?
- vers quel segment de clientèle?
- quels sont les besoins des clients?
- quelle part de marché?
- quelle rentabilité attendre?
- quand le point mort sera-t-il atteint?

=> **Esquisse d'objectifs chiffrés**: nombre de clients, portefeuille crédit, impayés, épargne collectée, nombre d'employés et d'agences ...



III- Le niveau micro

1. Structure juridique
2. La Gouvernance
3. Couverture géographique et canaux de distribution
4. L'offre produit et la politique de prix
5. Méthodologie de crédit, politiques & procédures de crédit
6. Organisation interne
7. Ressources humaines
8. Système d'information et de gestion
9. La gestion des risques
10. Comptabilité et gestion financière
11. Le financement
12. Le contrôle interne



III. Le niveau micro

- L'approche doit être détaillée et rigoureuse
- Elle a pour but de valider (ou non) les objectifs préliminaires
- Elle doit conduire à une décision



III. Le niveau micro

1. Structure juridique

- Quelles sont les possibilités dans le pays? ONG, SA, Institution Financière Non Bancaire, Banque
- Quels sont les avantages, inconvénients, contraintes (capital minimum, ratios à respecter, reporting)?
- Les règles ne sont pas toujours claires
- Le processus est souvent long et onéreux



III. Le niveau micro

2. La Gouvernance

- Une bonne Gouvernance est un facteur clef de succès pour la pérennité d'une organisation
- Beaucoup d'IMF qui ne réussissent pas le doivent à une mauvaise gouvernance
- **Définition: processus par lequel un Conseil d'Administration, par l'intermédiaire du Management, guide une Institution dans l'atteinte de sa Mission et protège ses actifs sur le long terme.**
- Le Conseil guide le management en fixant la mission et les grands axes stratégiques. Il contrôle la bonne exécution par le management des objectifs stratégiques.
- Le management assume pleinement ses responsabilités opérationnelles et doit appliquer les décisions stratégiques dans la conduite des opérations



III. Le niveau micro

2. La Gouvernance

Le Conseil d'Administration a 5 types de responsabilités:

- Des responsabilités juridiques
- Des responsabilités liées à la conduite/contrôle du management
- Des responsabilités de planification stratégique et d'établissement/ validation de politiques
- Des responsabilités d'autocontrôle
- Des responsabilités relatives au management et contrôle des risques

Les différents type de Conseils

- « rubber stamp »
- « hands-on »
- « representational »



III. Le niveau micro

2. La Gouvernance

Le choix des actionnaires

- Aller seul ou avec d'autres?
- Pourquoi?

Le profil des actionnaires type

- ONG
- Investisseurs socialement responsables
- « Profit maximizers »



III. Le niveau micro

Quelle vision pour l'Institution?

- 1 - entité à but non lucratif à vision sociale
- 2 - conjuguer objectifs sociaux et objectifs économiques
« *The double bottom line* »
- 3 - l'économique (rentabilité) prend le pas sur le social

Les tendances actuelles de la microfinance



III. Le niveau micro

3. Couverture géographique et canaux de distribution

Couverture géographique

- nationale
- régionale
- grande agglomération
- urbaine/péri urbaine vs. rurale

Canaux de distribution

- bancaires : agences propres, agences de tiers, ATM ...
- non bancaires : point de ventes, téléphones mobiles...



III. Le niveau micro

4. L'offre produits et la politique prix

Les produits doivent correspondre aux besoins des clients, pas aux désirs des promoteurs

La gamme de produits

- => produits de crédit
- => produits d'épargne
- => microassurance
- => autres (transferts etc.)

La politique prix est fonction

- => des objectifs de rentabilité de l'institution
- => du profil de la clientèle
- => de la politique de la concurrence
- => des conditions de refinancement



III. Le niveau micro

5. Méthodologie de crédit, politiques & procédures de crédit

Le choix d'une méthodologie de crédit est central

=> crédit solidaire avec variation Banque de village

=> crédit individuel

Les raisons d'un choix

=> philosophie des promoteurs

=> profil et désirs de la clientèle

=> ce qui se fait dans le pays

La cohabitation crédit solidaire /crédit individuel

Elle est faisable mais nécessite temps et méthode



III. Le niveau micro

5. Méthodologie de crédit, politiques & procédures de crédit

Les politiques de crédit

- ⇒ Simples, claires, assez courtes
- ⇒ Compréhensibles par les acteurs de base
- ⇒ Mises à jour en fonction de l'expérience et pour s'adapter à l'évolution du business
- ⇒ Les processus d'autorisation des crédits (Comité de crédit)

Les procédures de crédit

- ⇒ Doivent être documentées
- ⇒ Doivent être suivies par les acteurs
- ⇒ Doivent être contrôlées



III. Le niveau micro

6. Organisation interne

- Des types d'organisations très variées peuvent être envisagées
 - => centralisé vs. décentralisé
 - => « top/down » vs. « bottom up »
 - => hiérarchique vs. organisation plate
- **Rôle critique du DG et du comité de direction**
- **Importance du Conseil d'Administration**
- **Importance des hommes de terrain**
- **Eviter tant le sous staffing que le sur staffing**
- **Les étapes dans la construction de l'organisation**



III. Le niveau micro

7. Ressources humaines

« People are our most important resource »...
avec les ressources financières!

L'art des ressources humaines

Recruter :

les bonnes personnes...

avec les bonnes compétences et l'attitude requise...

au bon poste...

au bon moment...

Les RH font partie intégrante de la stratégie



III. Le niveau micro

7. Ressources humaines

Les différentes responsabilités des RH

- => définition des politiques de RH
- => la planification des RH
- => recrutement et sélection
- => salaires, avantages et incentives
- => gestion et évaluation de la performance
- => formation et développement
- => procédures disciplinaires et séparation

En dernière analyse, **la responsabilité pour les RH repose sur le (les) managers et sur leur capacité de leadership**

Importance de l'adéquation avec la mission, les valeurs et la culture

Respecter les gens, les traiter équitablement et d'une façon juste



III. Le niveau micro

8. Système d'information et de gestion (SIG / MIS)

C'est un des talons d'Achille des MFI

- car le sujet est complexe (et compliqué par les spécialistes)
- car cela représente un investissement conséquent et résulte souvent en des dépenses inconsidérées
- le choix et la maîtrise de la technologie sont cruciales

Système d'information

Le choix d'un système d'information: processus/questions

- y a-t-il un vrai besoin pour l'institution?
- Quels critères (ex-ante) utiliser pour l'évaluation et la sélection?
- Quelle est l'expérience d'autres organisations?
- Y a-t-il des approches alternatives?
- Le support technique est-il vraiment disponible?
- Quel impact sur l'organisation interne?
- Qui sera le project manager?
- Quel coût total (hard + soft + training + consultants)?
- Quel retour sur investissement?



III. Le niveau micro

8. Système d'information et de gestion (SIG / MIS)

Système de gestion

Différence entre système d'information et système de gestion

- Le système d'information traite des informations
- Le système de gestion analyse et aide à la décision (management information system)
- Ex: différence comptabilité et contrôle de gestion

- Très rapidement il est nécessaire de disposer de logiciels permettant une analyse fine et intelligente de l'activité
- Système de gestion intégré ou « stand alone »
- Se méfier des systèmes trop sophistiqués (100 rapports)
- Le gestionnaire du système doit être à la hauteur de celui-ci



III. Le niveau micro

9. La Gestion des risques

Risque = possibilité d'un évènement adverse ayant des implications négatives pour une IMF

Risk Management = processus de gestion de la probabilité et ou de la sévérité d'un évènement adverse dans des limites prédéfinies ou acceptables

- Un **système élaboré de Risk Management** est une **méthode** qui, de façon systématique, **identifie, évalue et gère les différents risques** auxquels l'organisation est confrontée
- Les risques font partie intégrante de la vie
- Il n'est ni possible, ni recommandable (vu le coût) d'éliminer tous les risques potentiels



III. Le niveau micro

9. La Gestion des risques

Ce qu'il convient de faire c'est de prendre des risques calculés, c'est d'avoir une approche systématique qui **hiérarchise, identifie**, les risques et met en œuvre des stratégies pour les **réduire**.

- **Les risques spécifiques aux IMF**
 - risques financiers (crédit, liquidité, marché, investissement)
 - risques opérationnels (transaction, fraude, systèmes d'info)
 - risques institutionnels (gouvernance, réputation)
 - risques externes (environnement, respect des règles, gestion d'une croissance rapide)
- Nécessité d'établir progressivement un processus robuste de gestion des risques par des gens qualifiés
- Nécessité de créer un environnement où les gens soient conscients des risques



III. Le niveau micro

10. Comptabilité et gestion financière

- Dans les petites institutions ces 2 fonctions sont fusionnées sous l'oeil attentif du DG
- Quand les institutions croissent, la fonction financière devient autonome, acquiert de l'importance et gagne en complexité
 - financement
 - gestion de la liquidité (collecte de l'épargne)
 - cash management
 - gestion actif/passif
 - gestion du risque de change
- Rares sont les responsables financiers qui sont capables de maîtriser tous les domaines ci-dessus



III. Le niveau micro

11. Le financement

- Avec la gestion des RH, c'est le domaine le + crucial
- Pour une IMF (de taille petite ou moyenne), obtenir des financements
 - en montant
 - en durée
 - en devise locale
- Est souvent un casse tête quotidien qui mobilise beaucoup d'énergies
- C'est la plus forte contrainte sur le chemin de la croissance



III. Le niveau micro

11. Le financement

Les sources de financement des IMF

1 – Les sources locales

- organismes gouvernementaux
- organisations APEX (Fonds de refinancement)
- banques locales
- la collecte de dépôts

2 – Les sources internationales

- bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux (Banque Mondiale, SFI, AfD, DFID...) sous forme de dons ou de prêts
- les banques commerciales
- les fonds spécialisés en microfinance
- les fondations privées
- les émissions d'obligations
- la titrisation
- les injections de capital



III. Le niveau micro

12. Le contrôle interne

Une fonction mal connue, parfois négligée et pourtant incontournable

Le contrôle interne est constitué par **l'ensemble des mesures ou procédures de contrôle, comptables ou autre, que la direction définit, applique et surveille**, sous sa responsabilité, afin d'assurer

- La protection du patrimoine et des ressources de l'IMF,
- Que tout est mis en œuvre pour éviter les erreurs et fraudes potentielles du personnel,
- Le respect des obligations légales ou contractuelles prises par l'IMF,
- Que chaque intervenant de l'IMF dispose de l'information nécessaire dans le temps imparti
- La fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent,
- D'autres objectifs peuvent être spécifiques à chaque IMF.



III. Le niveau micro

12. Le contrôle interne

- Le contrôle interne est l'affaire de tous, dans tous les processus (Crédit, achats, collecte épargne, trésorerie.....)
- Le contrôle interne est plus préventif que répressif.

Nécessité d'un système intégré, d'une chaîne de contrôle à plusieurs niveaux



IV- Le plan financier

1. Hypothèses clés
2. Evolution des principales variables
3. Budget
4. Compte de produits et charges
5. Bilan
6. Trésorerie
7. Ratios clés
8. Cas pratique



IV. Le plan financier

1. Hypothèses clés

- Quelle base de projections? ressources financières disponibles, nombre de clients à atteindre, encours à 3 ans, construction du réseau...

Quelques principes:

- Nombre de clients par agent de terrain. Les agents progressent dans leur capacité à gérer un portefeuille. Différenciation urbain / rural
- Combien d'agents une agence peut elle contenir en moyenne?
- Nombre de produits de crédits? D'épargne? Spécifications de chaque produit



IV. Le plan financier

2. Evolution des principales variables

Le réseau

- Comment le réseau s'organise t il: siège, antennes régionales, antennes locales, antennes nomades...
- Nombre d'antennes? Place du siège?
- Combien d'agents de terrain dans une antenne ?
- Différenciation urbain / rural
- Quelles sont les fonctions à remplir en priorité? Quelle évolution?
- RH: quelles sont les fonctions au sein du réseau / du siège
 - Direction : DG, DGA, DAF, directeur des opérations, directeur marketing & développement, DRH...
 - Back office: comptabilité, contrôle interne, RH, assistants de direction, SIG...
 - Réseau: agents de terrain, directeurs d'agences, superviseurs...



IV. Le plan financier

2. Evolution des principales variables

Le crédit

- Nombre de clients : renouvelants, sortants (taux de sortie), nouveaux
 - Prêt moyen, durée moyenne, taux d'intérêt, modalités de remboursement et de renouvellement
- ⇒ Évolution de la production
- 1) Montant total déboursé
 - 2) Encours de portefeuille en fin de période
- ⇒ Revenus de l'intérêt, frais de dossier
- ⇒ Besoins de financement



IV. Le plan financier

2. Evolution des principales variables

Il y a de nombreuses façon de calculer les projections pour les différentes variables. Chaque décision de calcul peut se prêter à interprétation

Par exemple, l'encours:

- Pour un prêt d'une durée de 12 mois, comment se calcule l'écoulement de la production et l'encours?
 - 100% des prêts sont déboursés le 1^{er} janvier: Dans ce cas, au 31 décembre, l'encours est de 0.
 - Les prêts sont étalés de manière à être plutôt déboursés au cours du 1^{er} semestre, du milieu de l'année, du 2nd semestre.



IV. Le plan financier

2. Evolution des principales variables

Le crédit - ex de modes de calcul

- Nombre de dossiers (n) = 12/ durée moy. * Nb clients
- Montant déboursé (n) = Montant moyen x Nombre de dossiers (n)
- Encours brut de prêts (n) = encours (n-1) + montant déboursé (n) - montant écoulé (n).
- **IMPORTANT** : la façon d'appréhender l'écoulement de l'encours dépend fortement d'hypothèses à poser
- Intérêts (n) = Nb moyen de remboursement sur la période (n) x taux d'intérêts x montant déboursé (n) + Nb moyen de remboursement sur la période (n-1) x taux d'intérêts x montant déboursé (n-1)
- Montant en arriérés (n) = taux de pertes sur prêts x montant encours (n)



IV. Le plan financier

2. Evolution des principales variables

L'épargne

- Qui épargne? L'épargne est-elle obligatoire ou volontaire?
- Épargne rémunérée? Épargne placée, donnant lieu à une rémunération supplémentaire ?
 - 1) Combien d'épargnants? Quel montant (mensuel?)
 - 2) Épargne collectée sur la période
 - 3) Retraits sur la période
 - 4) Règles de liquidité
 - 5) Disponibilités pour le portefeuille de crédit



IV. Le plan financier

2. Evolution des principales variables

L'épargne – ex de mode de calcul

- Nombre d'épargnants = Nombre d'emprunteurs
- Montant collecté = Montant collecté par mois x 12 x nombre d'épargnants (n)
- Montant cumulé = Montant cumulé (n-1) + montant collecté (n)
- Réserves obligatoires = % de liquidité * montant cumulé
- Epargne disponible = montant cumulé (n) - ratio de liquidité (n)
- Revenu de l'épargne = montant cumulé (n) x rémunération de l'épargne
- Solde = épargne disponible (n) - revenus sur l'épargne (n)
- Besoin financier = encours (n) - épargne disponible (n)



IV. Le plan financier

3. Budget

Ressources humaines

- Composition du staff : direction, siège, antennes. Il est très possible de complexifier à l'infini la composition du staff.

- Postes clés :
 - Équipe de direction: DG, directeur financier, directeur des opérations
 - Back office : RH, IT, compta & finances, supervision
 - Réseau: directeurs d'agences, agents de crédit



IV. Le plan financier

3. Budget

Coûts opérationnels

- De même que les RH, il est aisé de complexifier au maximum les postes du budget de fonctionnement.
 - Ex: loyers du siège, des antennes, budget de transport pour le siège/ antennes, électricité, téléphone, frais juridiques, communication, coûts de financement...
- Dans la mesure du possible, l'analyse de l'existant et des moyens de rationalisation des coûts doit permettre de faire des projections
 - L'utilisation des comptes audités (CPC particulièrement) peut être une bonne source d'information
- Quel est donc le niveau d'information disponible?



IV. Le plan financier

3. Budget

Coûts d'investissement

- En phase de création, un certain nombre de postes peuvent être considérés comme des investissements
 - Ex: frais de constitution (avocat, assistance technique, frais engagés...)
- Autres postes généraux: achat de matériel de transport (voitures, motos...), parc informatique (MIS + ordinateurs), aménagement du siège et des antennes (mobilier de bureaux, travaux...)
- Ces postes sont amortis dans les comptes pour ne pas peser trop sur le résultat de l'IMF



IV. Le plan financier

3. Budget

Coûts d'investissement

- Amortissement: le plan comptable détermine généralement les conditions d'amortissement. Néanmoins, on peut évaluer :
 - Équipement informatique: 4 ans
 - Matériel et mobilier de bureau: 5 ans
 - Frais préliminaires: 3 ans
 - Aménagement et agencement: 20 ans
 - Matériel roulant: 10 ans
- Amortissement linéaire:
 - Ex: amortissement sur 5 ans d'un parc informatique, d'une valeur initiale de 100000
 - Amortissement de 20 000 an
 - Dans le bilan, en année n+1, la valeur est de 80 000...
 - Dans le CPC, dotation nette aux amortissements chaque année: 20 000



IV. Le plan financier

4. Compte de Produits & Charges

Produits: (A)

- Opérationnels: revenus de l'intérêt, frais de dossier
- Financiers: placement de l'épargne, autres
- Exceptionnels : subventions

Charges: (B)

- Opérationnelles: rémunération de l'épargne, provisions pour pertes sur prêts, coûts salariaux, coûts de fonctionnement...
- Dotations aux provisions pour amortissement
- Financières: coûts de financement
- Exceptionnelles

(C) = Solde brut (A-B) avant impôts

- Taxes (D)

(E) = Résultat net (C-D)



IV. Le plan financier

5. Bilan

Actif:

- Immobilisations : corporelles, (incorporelles et financières)
- Créances (encours net de prêts) : encours brut de prêts– dotations pour créances en souffrances
- Trésorerie active

Passif

- Capitaux propres: le statut légal de l'IMF fera fortement varier ce compte
- Dettes: financières, clients (collecte de l'épargne),..
- Trésorerie passive



IV. Le plan financier

5. Bilan

- Le bilan est un des postes les plus difficiles à évaluer dans les projections financières. Comment évaluer:
 - Les immobilisations: quel plan d'investissement? Quel plan d'amortissement?
 - Les fonds propres: suivant le statut juridique de l'IMF, le capital varie beaucoup. Pour les ONG, le capital est inexistant ou considéré comme.
 - La dette: la dette varie principalement par le coût et le montant de financement commercial à trouver pour atteindre ses objectifs et par l'épargne collectée (lorsque cela est autorisé)
 - La trésorerie: dans le bilan, elle permet surtout d'équilibrer actif / passif. Difficile de prévoir la trésorerie, sans expérience de l'activité pour une institution « greenfield »



IV. Le plan financier

6. Trésorerie

Comment calculer un plan de trésorerie

En cas non autorisation de collecte de l'épargne:

- Généralement, la trésorerie, dans ce cas de figure est déficitaire
- 2 façons d'aborder la question
 - Hypothèse de financement disponible => calcul des déboursements, de l'encours de prêt et de la trésorerie disponible.
 - Hypothèse de montant prêté et encours => financement à lever, puis trésorerie disponible



IV. Le plan financier

6. Trésorerie

Comment calculer un plan de trésorerie

En cas de collecte d'épargne autorisée:

- Si épargne obligatoire
 - Quel montant doit être épargné avant le droit d'avoir un prêt? Le client doit-il continuer à épargner une fois le prêt déboursé ou peut-il s'arrêter?
- Si épargne volontaire
 - Comment évaluer le montant d'épargne collecté? Y a-t-il une demande de service d'épargne? L'épargne est-elle rémunérée?

⇒ Flux de trésorerie



IV. Le plan financier

6. Trésorerie

Flux de trésorerie en cas de collecte d'épargne

Montant collecté (n)

- Réserves obligatoires (n)

- Intérêts payés

= épargne disponible pour fonds de crédit (n)

Besoin de crédit (déboursements (n)- remboursements (n))

- Épargne disponible pour fonds de crédit (n)

= besoin de financement (n)

+ financement collecté

= trésorerie (n)

Disponibilités (n)

+ épargne collectée (n+1)

- ...



IV. Le plan financier

7. Ratios clés

- Le calcul des ratios doit permettre d'analyser la qualité du projet et de suivre la réalisation des objectifs
- Mieux vaut ne choisir que quelques ratios qui ont du sens pour ce que l'on cherche, plutôt que de calculer tous les ratios disponibles



IV. Le plan financier

7. Ratios clés

Productivité du personnel	$\text{Nombre d'emprunteurs actifs} / \text{Nombre d'employés (fin de période)}$
Rentabilité de l'actif	$\text{ROA} : \text{Résultat opérationnel net avant subventions} / \text{Actif moyen}$
Rentabilité des fonds propres	$\text{ROE} : \text{résultat net avant subv.} / \text{Fonds propres moyens}$
Dettes sur fonds propres	$\text{Dettes (épargne + emprunts)} / \text{Fonds propres - fin de période}$
Rendement du portefeuille	$\text{Revenu du portefeuille} / \text{Encours brut moyen de prêts sur 13 mois}$
Ratio de ch. d'exploitation	$\text{Charges d'exploitation} / \text{Encours brut moyen de prêts sur 13 mois}$



IV. Le plan financier

7. Ratios clés

Ratio de ch. de financement	$\text{Intérêts versés et charges assimilées} / \text{Encours brut moyen de prêts sur 13 mois}$
Coût du financement	$\text{Intérêts versés et charges assimilées} / \text{Endettement moyen (épargne + emprunts)}$
Encours de prêts sur actifs	$\text{Encours net de prêts fin de période} / \text{Total de l'actif}$
Autonomie opérationnelle	$\text{Produits opérationnels} / (\text{Charges financières} + \text{charges nettes de provisions pour pertes sur prêts} + \text{charges opérationnelles})$



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

Création d'une banque de microfinance au Bangladesh

1 produit de crédit:

montant moyen	500 000
Durée moyenne (mois)	12
Taux d'intérêt mensuel	1,50%
taux de pertes sur prêts	2%

Remboursement linéaire

Pas de période de grâce

1 produit d'épargne:

Montant collecté par an	100000
Réserves obligatoires	18%
Rémunération de l'épargne	7%

	1ère année	2è année	3è année
Nb de clients par Agent de Crédit	75	90	100

	2007		2008		2009	
	nv	total	nv	total	nv	total
Branches	3	3	3	6	2	8
Staff Agent de Crédit	5	5	5	10	3	13



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

- Coûts opérationnels = 110% du coûts des ressources humaines

Salaires mensuels	
Direction	130 000
Back Office	150 000
Réseau	100 000

- Coût de financement : 5%
- Impôts et taxes: 45% des bénéfices



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

	2007		2008		2009	
	nv	total	nv	total	nv	total
Branches	3	3	3	6	2	8
Staff AC						

	2007	2008	2009
Nb clients (brut)			
Taux de renouvellement	80%	80%	80%
Nb clients (net)			

	2 007	2008	2009
1- nombre de dossiers			
2- montant déboursé			
3- encours brut de prêts			
4- Intérêts			
5- Montant en arriéré			



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

	2007		2008		2009	
	nv	total	nv	total	nv	total
Branches	3	3	3	6	2	8
Staff AC	5	5	5	10	3	13

	2007	2008	2009
Nb clients (brut)	375	825	1175
Taux de renouvellement	80%	80%	80%
Nb clients (net)	375	750	1085



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

	2 007	2008	2009
1- nombre de dossiers	375	750	1 085
2- montant déboursé	187 500 000	375 000 000	542 500 000
3- encours brut de prêts	93 750 000	187 500 000	271 250 000
4- Intérêts	16 875 000	50 625 000	116 325 000
5- Montant en arriéré	1 875 000	3 750 000	5 425 000

Le crédit

Nombre de dossiers (n) = 12/ durée moy. * Nb clients

Montant déboursé (n) = Montant moyen x Nombre de dossiers (n)

Encours brut de prêts (n) = encours (n-1) + montant déboursé (n) - montant écoulé (n). **IMPORTANT :**
la façon d'appréhender l'écoulement de l'encours dépend fortement d'hypothèses à poser

Intérêts (n) = Nb moyen de remboursement sur la période (n) x taux d'intérêts x montant déboursé (n) +
Nb moyen de remboursement sur la période (n-1) x taux d'intérêts x montant déboursé (n-1)

Montant en arriérés (n) = taux de pertes sur prêts x montant encours (n)



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

	2 007	2008	2009
1- nombre d'épargnants			
2- montant collecté (n)			
3- montant cumulé			
3- Réserves obligatoires			
4- Epargne disponible			
5- Revenus sur l'épargne			
7- Solde			
8- Besoin financier			



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

	2 007	2008	2009
1- nombre d'épargnants	375	750	1 085
2- montant collecté (n)	37 500 000	75 000 000	108 500 000
3- montant cumulé	37 500 000	112 500 000	221 000 000
3- Réserves obligatoires	6 750 000	20 250 000	39 780 000
4- Epargne disponible	30 750 000	92 250 000	181 220 000
5- Revenus sur l'épargne	2 625 000	7 875 000	15 470 000
7- Solde	28 125 000	84 375 000	165 750 000
8- Besoin financier	63 000 000	95 250 000	90 030 000

L'épargne

Nombre d'épargnants = Nombre d'emprunteurs

Montant collecté = Montant collecté par mois x 12 x nombre d'épargnants (n)

Montant cumulé = Montant cumulé (n-1) + montant collecté (n)

Réserves obligatoires = % de liquidité * montant cumulé

Epargne disponible = montant cumulé (n) - ratio de liquidité (n)

Revenu de l'épargne = montant cumulé (n) x rémunération de l'épargne

Coûts opérationnels = montant collecté (n) x coût opérationnel

Solde = épargne disponible (n) - revenus sur l'épargne (n) - coûts opérationnels (n)

Besoin financier = encours (n) - épargne disponible (n)



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

Budget	2 007	2008	2009
RH			
<i>Direction</i>			
Directeur Général	1	1	1
Directeur Financier	0	1	1
Directeur Opérations	0	0	1
<i>Back Office</i>			
Comptabilité & finances	1	1	1
RH	0	0	1
IT	0	1	1
Supervision	0	1	2
<i>Réseaux</i>			
Directeurs d'antenne	3	6	8
Agents de crédit	5	10	13



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

Budget	2 007	2008	2009
RH			
<i>Direction</i>			
<i>Back Office</i>			
<i>Réseaux</i>			
Total			

Budget opérationnel	2 007	2008	2009
Total			

Budget investissement	2 007	2008	2009
Frais de constitution			
Matériel roulant	2 300 000	1 300 000	1 300 000
Aménagement	5 000 000		
Mobilier de bureau	1 000 000	2 000 000	2 000 000
Total	8 300 000	3 300 000	3 300 000



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

Amortissement	2 007	2008	2009
Frais de constitution			
Matériel roulant			
Aménagement			
Mobilier de bureau			
Total			



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

Budget	2 007	2008	2009			
RH						
<i>Direction</i>	1 560 000	3 120 000	4 680 000	12%	11%	12%
<i>Back Office</i>	1 800 000	5 400 000	9 000 000	14%	19%	23%
<i>Réseaux</i>	9 600 000	19 200 000	25 200 000	74%	69%	65%
Total	12 960 000	27 720 000	38 880 000			

Budget opérationnel	2 007	2008	2009
Total	14 256 000	30 492 000	42 768 000



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

Budget investissement	2 007	2008	2009
Frais de constitution			
Matériel roulant	2 300 000	1 300 000	1 300 000
Aménagement	5 000 000		
Mobilier de bureau	1 000 000	2 000 000	2 000 000
Total	8 300 000	3 300 000	3 300 000

Amortissement	2 007	2008	2009
Frais de constitution			
Matériel roulant	230 000	360 000	490 000
Aménagement	250 000	250 000	250 000
Mobilier de bureau	200 000	600 000	1 000 000
Total	680 000	1 210 000	1 740 000



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

CPC

	2 007	2008	2009
Produits			
Produits opérationnels			
Produits financiers			
Produits exceptionnels			
Charges			
Charges RH			
Charges opérationnelles			
Charges financières			
Dotation aux amortissements			
Charges exceptionnelles			
Résultat brut d'exploitation			
Impôts & taxes			
Résultat net			



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

CPC

	2 007	2008	2009
Produits	16 875 000	50 625 000	116 325 000
Produits opérationnels	16 875 000	50 625 000	116 325 000
Produits financiers			
Produits exceptionnels			
Charges	39 346 000	67 484 500	91 189 500
Charges RH	12 960 000	27 720 000	38 880 000
Charges opérationnelles	22 556 000	33 792 000	46 068 000
Charges financières	3 150 000	4 762 500	4 501 500
Dotation aux amortissements	680 000	1 210 000	1 740 000
Charges exceptionnelles			
Résultat brut d'exploitation	-22 471 000	-16 859 500	25 135 500
Impôts & taxes	0	0	11 310 975
Résultat net	-22 471 000	-16 859 500	13 824 525



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

BILAN	2 007	2008	2009
ACTIF			
Immobilisations brutes	8 300 000	3 300 000	3 300 000
Dotations aux amortissements	680 000	1 210 000	1 740 000
Immobilisations nettes	7 620 000	2 090 000	1 560 000
Créances nettes clients	91 875 000	183 750 000	265 825 000
Trésorerie			63 783 050
Total Actif	108 475 000	190 350 000	336 208 050
PASSIF			
Capitaux Propres	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Résultat exercice en cours	-22 471 000	-16 859 500	13 824 525
Report à nouveau		-22 471 000	-8 646 475
Dettes de financement	63 000 000	95 250 000	90 030 000
Dettes clients	37 500 000	112 500 000	221 000 000
Trésorerie passif	10446000	1930500	
Total Passif	108 475 000	190 350 000	336 208 050



IV. Le plan financier

8. Cas pratique

RATIOS	2007	2008	2009
Productivité du personnel			
Productivité des AC			
Autonomie opérationnelle			
Ratio dettes sur fonds propres			
ROE			
Rendement du portefeuille			
Ratio de charges du financement			
Ratio de charges d'exploitation			



IV. Le plan financier

8. Cas pratique - correction

RATIOS	2007	2008	2009
Productivité du personnel	37,5	35,7	37,4
Productivité des AC	75	75	83,5
Autonomie opérationnelle	43%	75%	128%
Ratio dettes sur fonds propres	-44,9	-10,8	12,4
ROE	-112%	-84%	122%
Rendement du portefeuille	18%	36%	51%
Ratio de charges du financement	6%	9%	9%
Ratio de charges d'exploitation	38%	44%	37%