



**L'Elaboration d'un plan stratégique pour un réseau/une association de microfinance**

Développé comme partie du Programme de renforcement institutionnel, par Citi

Première édition

Mai, 2008

### **L'Elaboration d'un plan stratégique pour un réseau/une association de microfinance**

La planification stratégique est un processus de haut-niveau qui s'occupe d'établir la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, ses objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et faiblesses, ses opportunités et ses menaces, et en plus, les sujets ou les domaines de décision à court ou long terme. Par conséquent ce processus constituera la base de tous les autres documents du réseau, notamment le plan de développement, le budget, et le programme de travail annuel. Un plan stratégique est un document à temps limité (couvrant une période de trois à cinq ans) et doit être mis à jour régulièrement pour refléter l'expansion de l'institution.

#### La Vue d'ensemble du processus de planification stratégique

##### **Où voulons-nous aller d'ici ?**

##### **La perspective à long terme**

La Vision → La Mission → Les Groupes constitutifs → Les Buts → Les Objectifs (à court et long terme)

##### **Où sommes-nous maintenant ?**

##### **L'Analyse de situation**

Les Suppositions → Les Forces → Les Faiblesses → Les Opportunités → Les Menaces

##### **Qu'est ce qu'il faut faire pour resserrer l'écart ?**

##### **La Stratégie**

Les Problèmes cruciaux → Les Décisions et stratégies clés → Les Plans d'Action

Un format utile pour le plan stratégique se trouve ci-dessous suivi par un exercice de planification stratégique pour aider le conseil d'administration des réseaux<sup>1</sup> et les comités de planification stratégique à exécuter le processus de manière structurée et orientée vers l'action.<sup>2</sup>

#### **Guide du plan stratégique**

- Vision
- Mission
- Valeurs
- Groupes constitutifs
- Buts
- Suppositions
- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces
- Objectifs à long terme
- Objectifs à court terme
- Problèmes cruciaux
- Décisions clés

<sup>1</sup> Le terme « réseau » s'utilise de manière interchangeable pour faire référence aux réseaux et aux associations de microfinance.

<sup>2</sup> Cette guide est fondée sur Le Manuel de planification stratégique du Sommet mondial des réseaux 2006 (organisé par SEEP), *Investir dans le futur : la planification stratégique pour l'expansion et la viabilité de réseau*, développé par Vanguard Associates, Inc.

## Exercice de planification stratégique pour les réseaux/associations de microfinance

*(Confidentiel – seulement pour l’usage interne du réseau)*

### 1. Vision

Votre vision pour votre réseau décrit ce que vous voudriez que votre organisation devienne dans le futur. Une vision n’est pas une déclaration de « qui nous sommes » ou « ce que nous faisons, » mais plutôt « ce que nous aimerions devenir. » Que veut devenir votre réseau ? La vision commence à définir la direction de votre réseau.

Dans une ou deux phrases, quelle est votre vision pour votre réseau ?

---

---

---

---

### 2. Mission

La mission d’une organisation est une déclaration concise qui définit l’objectif général et la portée de responsabilité d’une organisation. Elle explique pour quoi votre réseau existe.

Dans une ou deux phrases, quelle est la mission de votre réseau ?

---

---

---

---

### 3. Valeurs

Les valeurs sont des croyances communes auxquelles une organisation s’engage. Finalement et idéalement, les valeurs d’une organisation doivent guider les actions de chaque individu dans votre réseau. Des exemples des valeurs sont l’intégrité, le professionnalisme, et l’esprit de communauté.

Quelles sont les valeurs qui guident votre réseau ?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### 4. Groupes constitutifs

Les groupes constitutifs comprennent n'importe quel groupe qui peut influencer votre entreprise de manière positive ou négative. Ils ne peuvent pas dicter ce que vous faites, mais ils peuvent créer des problèmes en ne pas étant d'accord avec vos décisions. On les appelle « intervenants » parfois puisqu'ils peuvent intervenir dans les opérations de votre organisation.

Quels sont les groupes constitutifs que votre réseau doit considérer ?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### 5. Buts

Les buts d'une organisation sont les principes qui guident et caractérisent l'entreprise, comme l'expansion continue ou le dirigisme. Normalement, un but est durable et atemporel. Les buts sont développés pour reconnaître les groupes constitutifs importants.

Quels sont les buts de votre réseau ?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 6. Suppositions

Les suppositions sont définies comme une déclaration de développement probable, qui ne peut pas être prévu précisément, que vous ne pourriez contrôler complètement, et qui pourront beaucoup impacter la réalisation des vos buts et vos objectifs. Les suppositions définissent l'environnement dans lequel votre organisation opère, et elles doivent être mises à l'épreuve constamment. Quand vos suppositions changent, c'est probable que votre stratégie doive changer aussi.

Quelles sont vos suppositions les plus importantes en ce qui concerne l'économie, l'industrie, le marché, la compétition, ou une autre catégorie pertinente.

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7. Forces

Les forces sont des facteurs considérables et positifs ou des avantages compétitifs dans une organisation sur lesquelles elle peut capitaliser dans le futur. C'est ce que votre réseau fait mieux que les compétiteurs et ce qui a contribué au succès de votre réseau.

Quelles sont les forces internes les plus importantes de votre réseau ? Indiquez seulement les forces exploitables.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 8. Faiblesses

Les faiblesses sont des facteurs considérables et négatifs ou des désavantages compétitifs dans une organisation qui peut l'empêcher d'atteindre ses buts et ses objectifs.

Quelles sont les faiblesses internes les plus graves de votre réseau ? Indiquez seulement les faiblesses qui doivent être réglées avant que votre réseau ne réussisse.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 9. Opportunités

Les opportunités sont les situations ou les événements majeurs et externes qui existent ou existeront et qui amélioreront la performance de l'organisation si on en tire avantage.

Quelles sont les opportunités externes les plus considérables qui sont disponibles à votre réseau ?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_

### 10. Menaces

Les menaces sont les obstacles ou les risques majeurs et externes qui existent ou existeront, qui doivent être évités, minimisés, ou gérés.

Quelles sont les menaces externes les plus importantes auxquelles votre réseau se trouve face aujourd’hui ?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 11. Objectifs à long terme

Les objectifs à long terme définissent ce que votre réseau veut accomplir à long terme. « Long terme » veut dire cinq ans pour la plupart des organisations, mais vous pouvez définir votre propre emploi du temps. Ces objectifs doivent être mesurables et réalisables par une date spécifique.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 12. Objectifs à court terme

Les objectifs à court terme doivent être mesurables et réalisables par une date spécifique aussi – normalement un objectif par an.

Quels sont les objectifs à court terme de votre réseau ?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 13. Problèmes cruciaux

Les problèmes cruciaux sont les questions ou les problèmes qui doivent être réglés pour réaliser les objectifs communs. Ils sont les obstacles qui bloquent le succès final de votre réseau.

Quels sont les problèmes cruciaux auxquels votre réseau se trouve face?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

### 14. Les Décisions clés

Les décisions clés sont des déclarations de stratégie qui décrivent comment l'entreprise réglera des problèmes cruciaux spécifiques. Certains problèmes cruciaux auront plusieurs décisions clés. La décision clé doit inclure l'identification des individus responsables pour l'implémentation et l'emploi du temps général.

Quelles sont les décisions clés pour chacune des problèmes cruciaux de votre réseau ? Veuillez faire correspondre les décisions clés aux problèmes cruciaux spécifiques.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Modèle d'un plan stratégique

---

### Vision

Un réseau qui fournit des services de qualité à valeur ajoutée aux membres et au secteur. Un réseau qui soutient le développement de la viabilité financière de ses membres et sa portée, et qui encourage l'innovation quant aux produits, aux processus, et aux options financières.

### Mission

En renforçant la capacité de ses membres pour qu'ils puissent améliorer leur degré de portée, leur qualité, leur diversité, et leur viabilité, le secteur de microfinance lui-même est également fortifié.

### Valeurs

- Transparence
- Expertise
- Confiance
- Vue globale du secteur, pas d'une seule institution
- Professionnalisme
- Dévouement à la qualité
- Innovation

### Groupes constitutifs

- Les membres
- La Banque centrale
- Le Ministère de finance
- Le gouvernement
- Les bailleurs de fonds

- Les investisseurs privés (intérieurs et internationaux)
- Les médias
- Le grand public

### Forces

- Un réseau respecté au niveau national et international.
- Un échantillon d'acteurs de l'industrie.
- Les prestataires les plus forts sont des membres du réseau et ils font partie de la structure de gouvernance.
- Un personnel efficace.
- L'utilisation des partenaires stratégiques pour obtenir un personnel efficace.
- Un plan de développement clair qui concentre sur certaines fonctions de base avec la flexibilité d'adapter les activités si c'est nécessaire et quand les opportunités se présentent.
- Représenté dans toutes les commissions établies par le gouvernement qui traitent les questions de la microfinance.
- Considéré comme un centre d'information pour la microfinance—un site Web bien organisé qui apporte des informations utiles sur les membres du réseau et qui permet l'accès aux dossiers clés de l'industrie.

- Un point de départ pour les nouveaux acteurs qui veulent apprendre de l'industrie.
- Un conseil d'administration engagé, expert, et bien situé qui représente les leaders clés du secteur et qui apporte l'expérience professionnelle et diverse.
- Le personnel du réseau est extrêmement dévoué et s'engage au progrès et au succès de la mission du réseau ; le personnel connaît le secteur de microfinance et il a profité des programmes de formation régionaux et internationaux.
- Tout en se livrant activement au plaidoyer, le réseau est toujours politiquement neutre.
- La gestion efficace du conseil d'administration permet la surveillance suffisante sans l'engagement aux opérations spécifiques du réseau, ce qui soutient la direction et permet la flexibilité.
- Un bon rapport avec les responsables locaux a permis que le réseau soit avocat pour leurs membres et qu'il mène un environnement favorable pour la microfinance ; la participation active aux débats et au développement du règlement de microfinance.

### Modèle d'un plan stratégique

---

#### Faiblesses

- Un lien direct entre les membres et la structure de gouvernance.
- Se concentrer trop sur l'assurance des services aux membres et pas assez sur le renforcement institutionnel.
- L'insistance sur les mesures punitives pour éliminer les acteurs faibles au lieu de trouver des moyens pour faciliter une performance améliorée.
- Un manque de stratégie de communications et marketing.
- Peu d'investissements du marché financier.
- Un standard inférieur pour l'appartenance au réseau ; les critères de base.
- L'évaluation systématique de la performance du réseau et des besoins des membres est limitée.
- La stratégie à long terme pour la couverture des coûts et la viabilité financière reste indéfinie ; le coût pour les opérations essentielles est couvert par les bourses externes.
- Le rôle, les responsabilités, et l'autorité décisionnelle du conseil des commissaires ne sont pas entièrement définis, et un chevauchement existe entre quelques responsabilités de la commission comme l'autorisation des nouvelles activités (pas incluses dans le programme annuel de travail) et la

représentation du réseau (le conseil des commissaires ou de politique).

- L'irrégularité de l'évaluation systématique de la performance du réseau (l'auto-évaluation ou l'évaluation externe) quant à l'offre des services, l'efficacité opérationnelle, la gouvernance, et l'effectivité de la direction.

#### Opportunités

- Sponsoriser les innovations (ex. établir un fond pour accéder au financement commercial, sponsoriser une centrale des risques).
- Clarifier les activités clés et formuler des stratégies pour sponsoriser l'innovation.
- Définir une stratégie pour améliorer la viabilité financière —couvrir les dépenses incompressibles avec les ressources opérationnelles.
- Situer le réseau pour servir les IMF avec la potentielle la plus grande du marché, pendant qu'il continue à impliquer les membres dans le processus décisionnel.
- Un intérêt marqué des membres, des responsables de politique, et des bailleurs de fonds à soutenir l'établissement d'une centrale des risques pour la microfinance.
- Un intérêt marqué des membres, des responsables de politique, et des bail-

eurs de fonds à voir le réseau jouer un rôle important pour fortifier le secteur à travers ses activités.

- Une industrie de microfinance qui développe rapidement dans le pays ; Un grand segment du marché n'est pas encore servi.
- Des grandes possibilités pour le réseau d'aider à répondre aux besoins de personnel qualifié des membres.
- Un intérêt marqué des bailleurs de fonds à continuer à soutenir les initiatives du réseau.
- La volonté des membres du réseau d'aider de plus en plus à couvrir les coûts par des augmentations incrémentales des cotisations et des frais des activités pour les membres.
- Une demande forte des membres que le réseau renforce son rôle de promotion et de conscientisation de la microfinance dans le pays.
- Un besoin croissant d'accès au capital pour la part des membres ; Le réseau peut jouer un rôle important en apportant l'information sur les diverses options et en facilitant l'accès au capital.

## Modèle d'un plan stratégique

---

### Menaces

- La structure de gouvernance actuelle devient ingérable et inefficace.
- La perte de l'avantage comparatif, la fragmentation, l'engagement dans trop d'activités, la qualité baissée des produits à cause du manque d'une désignation claire des fonctions du réseau et d'une stratégie pour soutenir les innovations.
- La perte de la diversité des membres.
- La perte de la concentration sur les thèmes pertinents au secteur.
- Un changement de la politique du gouvernement.
- La dépendance financière du réseau.
- Récente publicité négative et une manque de compréhension de la microfinance parmi quelques responsables de politique et le public peut menacer le secteur de microfinance.
- L'augmentation de concurrence des prestataires de microfinance actuelles et arrivantes peut saturer rapidement certains marchés si des contrôles ne sont pas mis en place (la centrale des risques, un code de conduite, etc...)
- Le manque des programmes suffisants de formation pour développer les ressources humaines peut limiter sévèrement la potentielle des prestataires de

microfinance d'atteindre leurs buts quinquennaux.

- La rotation gouvernementale peut mener un changement des attitudes envers la microfinance et peut causer des changements aux approches auparavant favorables à la politique concernant le taux d'intérêt.
- Sans la planification minutieuse de la capacité des ressources humaines et financières, l'engagement dans les activités à grande échelle peut déborder la capacité du personnel et causer une perte de concentration sur les compétences de base.
- Certaines activités, comme celles de la centrale des risques, ont la potentielle de devenir politiques et peut avoir des effets négatifs sur la neutralité perçue du réseau.

### Suppositions

- Le gouvernement continue à permettre le Banque centrale d'être l'acteur principal dans les affaires de microfinance.
- La Banque centrale continue à dépeindre la microfinance comme une activité commerciale avec un objectif social.
- Le réseau continue à être la voix de l'industrie (cela inclut les IMF régulées et non-régulées).

- La politique du gouvernement soutient les IMF et crée un environnement favorable pour elles.
- Les membres continuent à développer et améliorer leur efficacité avec le temps.

### Buts

- Inclure la majorité des IMF en tant que membre (celles qui satisfont les critères) pour que le réseau puisse continuer à être la voix du secteur et représenter la diversité de son affiliation.
- Etre un centre d'information qui apporte d'information analytique précise et utile aux membres et à l'industrie.
- Etre une association qui introduit la transparence sociale et financière.
- Promouvoir activement les thèmes du secteur avec des différents acteurs par l'usage d'une stratégie médiatique proactive.
- Maintenir un rapport de travail avec les responsables de politique—un rapport qui est mutuellement respectueux et qui promeut l'harmonie institutionnelle et une atmosphère politiquement favorable pour les IMF.
- Concentrer sur les fonctions de base qui peuvent être dynamiques et évoluer selon les besoins de l'industrie.

### Modèle d'un plan stratégique

---

- Servir comme un incubateur pour les innovations pilotes.
- Être capable de couvrir les coûts de base des sources opérationnelles par 2012.
- Jouer un rôle instrumental dans le développement de l'infrastructure nécessaire pour que les IMF puissent apporter des services financiers de manière efficace.
- Inclure toutes les IMF qualifiées dans le réseau.
- Améliorer la prestation de service aux membres par le renforcement efficace de capacité.

#### Objectifs à court terme (1 an)

- La clarification des questions de gouvernance et adhésion.
- La clarification des rôles du conseil d'administration et des divers comités.
- L'élaboration d'un plan de développement qui identifie les fonctions de base et qui donne une direction stratégique pour les innovations pilotes.
- Identifier les domaines où le réseau n'a pas un avantage comparatif.
- L'amélioration des faiblesses opérationnelles (la surveillance habituelle et

systématisée de performance, les réunions habituelles du personnel).

- L'évaluation habituelle des besoins et de la satisfaction des membres.

#### Objectifs à long terme (5 ans)

- Être le prestataire avant-garde de l'information sur l'industrie.
- Être reconnu comme un institut de recherche de qualité.
- Une organisation estimée pour son soutien et sa fonction de lobbying rendus possibles par l'usage de l'information empirique.
- Une association socialement responsable qui s'intéresse à la transparence financière et sociale.
- Une organisation qui est structurée pour satisfaire les conditions de l'industrie selon le cycle de vie de l'industrie.
- Renforcer la capacité de ses membres de devenir financièrement viable.

#### Thèmes cruciaux/ les décisions clés

1. Identifier la structure du conseil d'administration et les divers comités pour rendre la structure de gouvernance efficace et représentative de tous ses membres.

2. Etablir des critères d'adhésion qui mènent l'introduction des acteurs forts qui satisfont les critères. Cependant, les critères doivent être dynamiques et réexaminés chaque 2 ou 3 ans.
3. Créer une stratégie de sortie qui est plus efficace pour enlever les membres improductifs.
4. Assurer que le réseau continue à être efficace et ne s'engage pas dans tant d'activités seulement parce que les fonds sont disponibles.
5. Augmenter le nombre de membres pour augmenter la portée/l'accès pour tous.
6. Un manque d'information sur les membres concernant les débiteurs en situation de retard.
7. Former un conseil d'administration efficace.
8. Signaler au conseil d'administration et aux groupes de travail que ces comités peuvent mener la représentation non seulement des membres du réseau mais aussi des compétences externes.
9. Identifier les fonctions de base.
10. Formuler des stratégies pour réaliser les nouveaux projets innovateurs.
11. Réduire les cotisations.
12. Créer une base de données pour les débiteurs en situation de retard.