



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

Développé comme partie du Programme de renforcement institutionnel, par Citi

Première édition

Mai, 2008

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

Un seul format standard pour un plan de développement<sup>1</sup> n'existe pas. En fait, avec un peu d'adaptation, un bon plan de développement servira un certain nombre de fonctions pour un réseau<sup>2</sup> ou une association. Des deux raisons les plus communes pour lesquelles les réseaux élaborent un plan de développement, une est interne et l'autre est externe. Intérieurement, le plan de développement aide le conseil d'administration à avoir un concept clair et mutuellement compris de comment le réseau projette d'atteindre ses objectifs stratégiques. En plus, le plan de développement peut être utile pour la planification financière, le marketing du réseau, la formation et le développement du personnel, l'amélioration de responsabilité, et l'alignement des attentes des membres.

Puisque le plan de développement est un document vivant, il a valeur seulement s'il s'utilise pour guider les activités du réseau. La révision périodique du plan de développement assurera qu'il reste au courant et pertinent à votre réseau.

Il est probable que le réseau veuille adapter le plan pour chaque but, mais le plan suivant serait un bon point de départ :

- a) L'Information de contact
- b) Un résumé exécutif
- c) Une description du réseau/de l'association
- d) L'histoire
- e) Le personnel directeur
- f) La structure de gouvernance
- g) Les membres
- h) Les programmes
- i) Les réussites
- j) Une déclaration de la mission et la vision, les principes d'opération
- k) Le panorama microfinancier
- l) Les buts et les objectifs
- m) Un plan de personnel
- n) Un plan financier/un budget
- o) Le suivi et l'évaluation
- p) Un plan de communications (facultatif)

Chaque partie s'explique en bas, mais les points suivants doivent être gardés à l'esprit pendant l'élaboration d'un plan de développement :

- Le plan de développement est une extension du plan stratégique, donc soyez sûre que votre stratégie est déjà approuvée avant d'entreprendre le processus de planification de développement, et assurez-vous que les deux documents s'alignent.<sup>3</sup>
- Le plan de développement doit être aussi concis que possible tout en contenant assez de détails pour éviter la confusion parmi vos lecteurs ; faites des listes

<sup>1</sup> Un autre terme communément utilisé pour le plan de développement est le plan d'affaire.

<sup>2</sup> Le terme « réseau » s'utilise pour faire référence de manière interchangeable aux réseaux et aux associations de microfinance.

<sup>3</sup> Voyez *la Guide de planification stratégique pour un réseaux/une association de microfinance*, par SEEP

- Le format doit permettre les reportages périodiques concernant le progrès.
- Le document du plan est flexible pour permettre des additions ou des réductions si nécessaire.

### **I. L'Information de contact**

Outre le nom du réseau, son adresse, son numéro de téléphone, la personne de contact, un email, et d'autre information de contact, il est utile d'inclure une déclaration de qui a développé le plan et pourquoi, et toute autre information qui serait utile pour quelqu'un qui consulte votre plan de développement. Par exemple :

*Ce plan de développement était élaboré par M. Smith, Directeur exécutif de l'Association de microfinance star (SMA), le 14 février 2008, selon l'exigence du Président du conseil d'administration, Mlle. Green. A l'origine, le plan d'affaire était développé comme un document de stratégie interne et il n'est pas disponible au public. Pourtant, des sections sélectionnées du plan ont été données à un nombre limité d'acteurs externes. Si vous n'avez pas directement reçu ce document de SMA, veuillez nous contacter à l'adresse ci-dessous pour que nous puissions fournir l'information supplémentaire qu'il vous faut.*

### **II. Le Résumé exécutif**

Le résumé exécutif doit être écrit après que le reste du document est complet. Il doit être concis (pas plus que 2 pages) et traiter les points importants des autres sections tout en mettant l'accent sur les buts, les objectifs, et le plan financier.

### **III. La Description du réseau**

La description doit donner une vue d'ensemble de l'association qui inclut les éléments suivants :

- q) L'histoire – Bien qu'il soit important de savoir depuis quand existe le réseau et les événements majeurs, cette section doit être brève. Les détails spécifiques de l'histoire de votre organisation se trouvent ailleurs, comme dans l'annexe.
- r) Le personnel directeur – C'est une section extrêmement importante pour les acteurs externes qui voudront savoir la formation et même les motivations des membres clés du personnel directeur. S'il est utile, vous pouvez inclure des descriptions des membres clés du personnel directeur, mais pas des biographies exhaustives de tous les membres.
- s) Les programmes – Une description brève des domaines de vos programmes majeurs.
- t) Les réussites – Votre opportunité à briller. Un accent sur les résultats quantitatifs et les tendances positives est plus convaincant que les déclarations qualitatives ou subjectives. Les énumérations vous font sembler sûre de vous.
- u) Une déclaration de mission – Les déclarations de mission et de vision doivent dériver du plan stratégique.
- v) La Vision.

### **IV. Le Panorama microfinancier**

Les éléments nécessaires pour préparer cette section doivent être disponibles dans la recherche pour la planification stratégique ou dans l'évaluation du secteur. Un tableau peut aider à présenter les genres d'institution qui participent dans le secteur, le nombre des clients, et d'autres données importantes.

## V. Les Buts et les objectifs

Cette section du document est cruciale. Tout public voudra savoir ce que vous prétendez à faire et comment vous prétendez à le faire. La quantité de détails que vous décidez d'inclure doit être suffisante pour votre public sans les inonder. Aucun plan détaillé doit être inclus comme une annexe. Il est important d'exposer le cadre pour atteindre les buts et les objectifs du plan de développement. Il est aussi important d'indiquer comment les réussites seront mesurées (voyez l'annexe ci-dessous pour des suggestions spécifiques).

1. Les buts: Les buts qui facilitent l'avancement des stratégies identifiées dans le plan stratégique. Ils peuvent inclure les projets à court ou long terme.
2. Les activités principales : Les activités spécifiques dans lesquelles le réseau s'engagera pour la durée du plan de développement.
3. Les objectifs : L'établissement des objectifs aide le réseau à évaluer comment il va déterminer si l'objectif a été accompli ou pas (un autre exemple d'évaluation se trouve dans l'annexe).
4. Les résultats espérés : Cela aidera l'utilisateur/le lecteur du plan à comprendre plus spécifiquement quoi l'objectif prétend accomplir.
5. L'emploi du temps : L'établissement d'un emploi du temps général aidera quand le moment arrive de développer des programmes de travail annuel.

*Exemple d'un plan des buts et des objectifs :*

<b>But</b>	<b>Activité principale</b>	<b>Objectif</b>	<b>Résultat</b>	<b>Emploi du temps</b>
Augmenter le nombre de membres dans le réseau	Réviser les critères d'adhésion	Les nouveaux critères d'adhésion développés et communiqués au secteur	L'établissement des objectifs clairs pour les nouveaux membres.  Une voix plus cohérente pour l'industrie	Août 2009
	Renforcer les standards de performance pour les membres actuels	Etablir des attentes minimales pour les membres actuels	L'établissement des réquisits pour entrer dans le réseau  L'assurance de qualité des membres du réseau	Octobre 2009
	Améliorer l'évaluation des standards de performance	Établir un système pour évaluer la performance et le communiquer aux membres et aux acteurs externes	Une meilleure crédibilité du réseau	Décembre 2009

## VI. Le Plan de marketing/de communications

Cette section doit décrire comment vous prétendez à commercialiser les produits et les services du réseau, promouvoir le réseau entre les acteurs externes et les nouveaux membres. Comme toute entreprise, une association de microfinance doit penser stratégiquement à sa marque, son image, ses activités de relations publiques, etc. Cela peut inclure des communications avec les membres. Cela est aussi une occasion de bien réfléchir à comment vous prétendez à communiquer avec vos membres. Par exemple, quelle est la meilleure manière d'utiliser la technologie des communications pour vous connecter avec vos membres, soit par votre site Web, votre liste d'abonnés électronique, des discussions en ligne, ou des bulletins. Dans cette section vous pouvez inclure comment vous communiquerez les changements dans l'industrie microfinancière aussi (des nouvelles réglementations gouvernementales, des événements catastrophiques, ou des changements importants dans l'économie).

## VII. Le Plan de personnel

Pour un plan de développement qui se concentre sur les éléments internes, vous pourriez inclure un plan de personnel qui s'aligne avec les buts, les objectifs, et le plan financier. Cette section décrira « qui fait quoi. » Il est où vous devez considérer le nombre d'employés dont vous avez besoin et quelles compétences ils doivent avoir. Vous pouvez inclure les employés salariés, les employés à temps partiel, et les consultants. Pour un plan plutôt externe, dépendant du nombre du personnel et leurs fonctions, un seul paragraphe peut suffire.

Une analyse détaillée des rôles nécessaires pour réaliser se un projet spécifique se trouve ci-dessous. Il inclut : le rôle du projet, sa responsabilité correspondante, les compétences requises, le nombre de personnel qu'il faut pour réaliser le rôle, la date estimée du début, la durée attendue pour laquelle ce personnel est nécessaire.

*Exemple pour un plan de personnel<sup>4</sup>*

Rôle	Responsabilité du projet	Compétences requises	Nombre de personnel nécessaire	Date estimée du début	Durée
Réviser les critères d'adhésion	Coordonner les idées de la direction, du conseil, et des membres pour produire un brouillon pour l'approbation	Une connaissance de l'industrie microfinancière dans le pays et des repères de la viabilité financière/sociale	1	Mars 2009	Mars—juin 2009

**Les Besoins de formation :** Le tableau qui suit montre un exemple des besoins détaillés de formation pour amener le personnel à un niveau de préparation qui est nécessaire pour mettre en œuvre le projet.

<sup>4</sup> Un modèle du plan de personnel est disponible en anglais à : <http://pma.doit.wisc.edu/templates.html>

*Exemple d'un plan de formation :*

<b>Rôle</b>	<b>Formation nécessaire</b>	<b>Temps nécessaire</b>	<b>Coût prévu</b>	<b>Formation recommandée</b>
Réviser les critères d'adhésion	Une connaissance des repères de performance sociale	6 mois	\$1.500	Assister à un atelier de performance sociale

### **VIII. Le Plan financier/le budget**

Incluez les ressources dont vous aurez besoin pour atteindre les buts dans le plan stratégique et les coûts pour les obtenir. Il ne faut pas que les chiffres soient précis puisqu'il est possible que le budget change en fonction des activités que le réseau réalise ou la disponibilité des ressources. Vous devez faire un budget pour chaque année incluse dans votre plan de développement—mais faites attention à la première année du plan. Considérez chaque service ou but du programme. Pensez aux revenus possibles des cotisations, des bourses, des dotations, etc. Ensuite, pensez aux dépenses pour faire opérer le réseau/ l'association, comme les ressources humaines, les installations, l'équipement, les matériaux spéciaux pour les programmes, le marketing et la promotion, etc. Notez qu'en général, cette information peut être utilisée plus tard pour les budgets des programmes et les propositions de bourse. Il est recommandé que vous différenciez entre les dépenses de base (la construction, le personnel, les opérations) et les dépenses d'activité variables.

Il est aussi très important d'identifier des suppositions de base dans votre budget—i.e. le nombre de nouveaux membres chaque année, l'augmentation de cotisations, l'accroissement du vente des publications, même des suppositions concernant les dépenses si elles sont pertinentes. Cela vous aidera à développer un plan réaliste et faire des modifications si les suppositions s'avèrent inexactes.

Un ou deux paragraphes doivent être inclus pour décrire la stratégie du réseau pour couvrir graduellement un plus grand pourcentage de dépenses du réseau par des fonds produits intérieurement (en augmentant les cotisations et le prix des conférences, en vendant des publications, en faisant payer des entreprises privées pour les connecter avec les membres du réseau et leur donner d'information sur eux, ou en faisant des recherches payées par exemple). Un autre paragraphe doit décrire le plan du réseau pour profiter des associations actuelles et examiner la possibilité de former d'autres associations pour accéder et prolonger les fonds externes pour la durée du plan de développement.

*Un Exemple d'un budget*

	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
<b>REVENUS</b>			
Bourses/subventions			
Cotisations			
Frais du Programme [nom]			
Publications			
<b>TOTAL DE REVENUS:</b>			
<b>DEPENSES</b>			
<b>Personnel</b>			
Gérant général (salaire annuelle+% pour les avantages sociaux)			
Coordinateur des membres (salaire annuelle+% pour les avantages sociaux)			
Voyages			
Formation du personnel			
Dépenses totales pour le personnel d'administration :			
<b>Administration de base—Les Installations</b>			
Location du bureau			
Immeubles du bureau			
Factures (l'électricité, l'eau, le chauffage)			
Téléphone (locale et longue distance)			
Entretien et gardien d'immeuble			
Dépenses totales des installations d'administration :			
<b>Administration de base—l'équipement</b>			
Leasing de la photocopieuse			
Ordinateurs, les imprimeurs, l'interconnexion			
Equipement de formation, les projecteurs, etc.			
Véhicules			
Dépenses totales de l'équipement de l'administration centrale :			
<b>Administration de base—le marketing et les promotions</b>			
Plan médiatique (les brochures, les publicités des journaux et du radio, etc.)			
Assemblée générale annuelle			
Rapport annuel			
Créer et maintenir la liste d'abonnés			
Développement et maintenance d'un site Web			
Dépenses totales pour le marketing et la promotion d'administration :			
<b>Autres Dépenses</b>			
Fournitures générales			
Assurance de responsabilité civile			
Abonnements, les livres, etc.			
Dépenses totales pour les dépenses diverses :			
<b>Activités</b>			
Directeur du programme (salaire annuelle+% pour les avantages sociaux)			
Consultants			
Dépenses de la conférence annuelle			
Dépenses totales pour le programme :			
<b>DEPENSES TOTALES</b>			
<b>EXEDENT OU LE DEFICIT TOTAL (=les revenus moins les dépenses)</b>			

## **ANNEXES (facultatives)**

### **a. Organigramme**

Un organigramme aide tous à comprendre la structure hiérarchique de responsabilité et de communication. Il doit refléter les changements qui se proposent dans le plan de développement (i.e. si un nouveau poste est créé ou si l'ordre hiérarchique change).

### **b. Diagramme des activités**

Une graphique de l'organisation des activités du réseau peut être utile pour expliquer les domaines opérationnels aux acteurs externes.

### **c. Critères d'adhésion détaillés**

Il est utile d'inclure les critères d'adhésion actuels du plan de développement et ceux qui sont les objectifs futurs. Cela permet au lecteur de suivre la progression des critères d'adhésion en longue du temps à mesure que le plan se remet à jour, ou en consultant les plans antérieurs.

### **d. Suivi et évaluation**

Les activités de surveillance et d'évaluation doivent tenir compte des questions suivantes :

1. Est-ce que l'on atteint les buts et les objectifs ou pas ? Si la réponse est affirmative reconnaissez, récompensez, et communiquez le progrès. Si la réponse est négative, répondez aux questions suivantes.
2. Les buts seront atteints selon l'emploi du temps stipulé dans le plan ? Si non, pourquoi ?
3. Les dates limite d'achèvement doivent être changées (faites attention en faisant ces changements—sachez la raison du retard avant de faire ces changements) ?
4. Le personnel a des ressources suffisantes (l'argent, l'équipement, les installations, la formation, etc.) pour atteindre ces buts ?
5. Les buts et les objectifs sont toujours réalistes ?
6. Doit-on changer les priorités pour se concentrer plus sur l'achèvement des buts ?
7. Les buts doivent être changés (faites attention en faisant ces changements—sachez la raison pour laquelle les efforts n'atteignent pas les buts avant de les changer) ?
8. Qu'est ce que l'on peut apprendre de ce processus de surveillance et d'évaluation pour améliorer la planification future et les efforts futurs de suivi et d'évaluation.

*Un Exemple d'un plan de surveillance et d'évaluation*

<b>Section du plan, les buts, etc.</b>	<b>Date d'achèvement</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Mesure du succès</b>

### **e. Histoire du réseau**

C'est une section appropriée pour une description plus détaillée de l'histoire du réseau pour ceux qui ne le connaissent pas bien ou pour le nouvel personnel ou les nouveaux membres de l'administration qui viennent de devenir membres de l'organisation. Il peut être utile d'inclure une chronologie des étapes importantes.

### **f. Résultats de la dernière évaluation de NCAT**

Notez les résultats les plus remarquables du NCAT, incluant les forces, les faiblesses, et les recommandations. Mentionnez comment vous abordez les recommandations dans votre plan de développement. Si plusieurs évaluations existent, incluez une graphique ou un tableau pour les comparer.

### **g. Processus pour le développement et la mise à jour du plan de développement**

Décrivez comment le plan de développement a été élaboré, qui a participé, et qui l'a approuvé.

A propos des changements au plan, répondez aux questions suivantes :

1. Qu'est ce qui provoque ces changements ?
2. Pourquoi doit-on effectuer ces changements (la question de « pourquoi » est souvent différente de « ce qui cause » les changements) ?
3. Quels changements doivent être effectués quant aux buts, aux objectifs, aux responsabilités, et à l'emploi du temps ?

*Un Rappel:*

- Organisez les différentes versions du plan (cela inclut mettant la date sur chaque version).
- Gardez toujours les copies des anciens plans.