



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

Rapport de Gestion 2007



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

Mesdames, Messieurs,

Nous nous sommes réunis en Assemblée Générale Ordinaire annuelle conformément à la loi, à nos statuts et au règlement intérieur afin de vous rendre compte de l'activité de notre Association au cours de l'exercice clos le 31/12/2007, des résultats de cette activité et des perspectives d'avenir, et soumettre à votre approbation, le bilan et les comptes annuels du dit exercice. Ces comptes sont joints au présent rapport.



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

Sommaire

Conseil d'Administration

Présidente

Mme Khaddouj GHARBI

Trésoriers

Mme Amina MAGHDOUD : Trésorière

Mr Abdelmajid BALHADJ : A. Trésorière

Conseillers

Mr Essaid TOUIMI BENJELLOUN

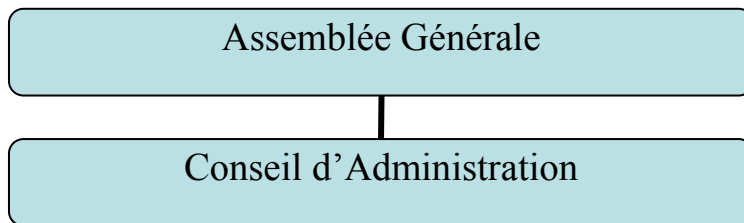
Mr L.Maurice FOURCADE

Mr Mohammed ESKOURI

Mr J.François DOME

Mr. Mounsef OUDGHIRI

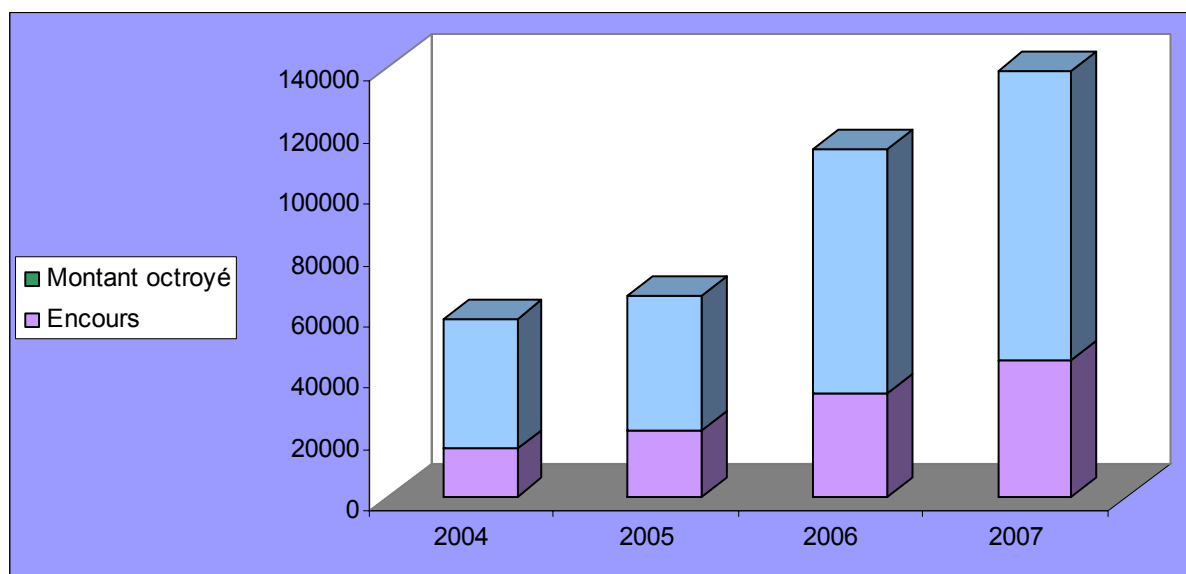
Organigramme



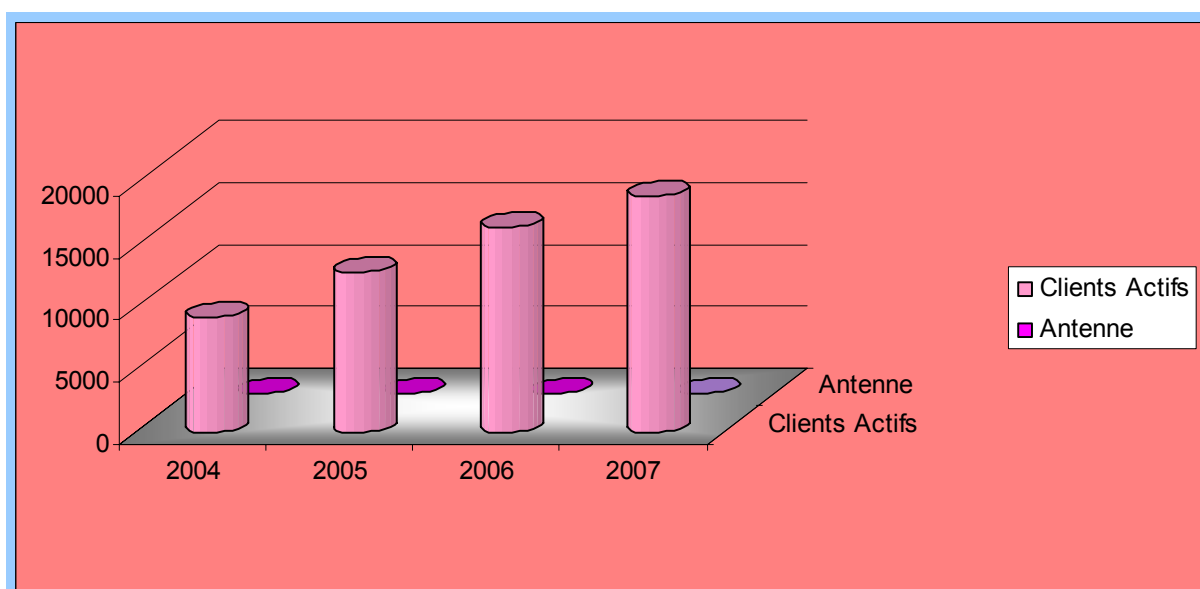


Chiffres clés

Evolution encours et des montants octroyés 2004/2007

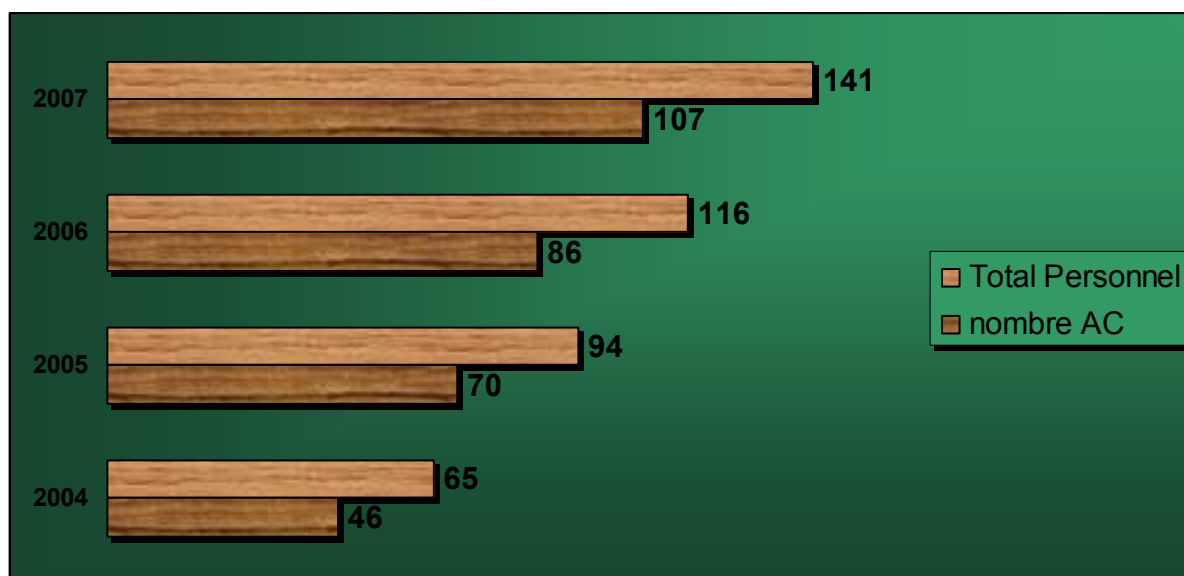


Evolution nombre antennes /Emprunteurs actifs 2004/2007

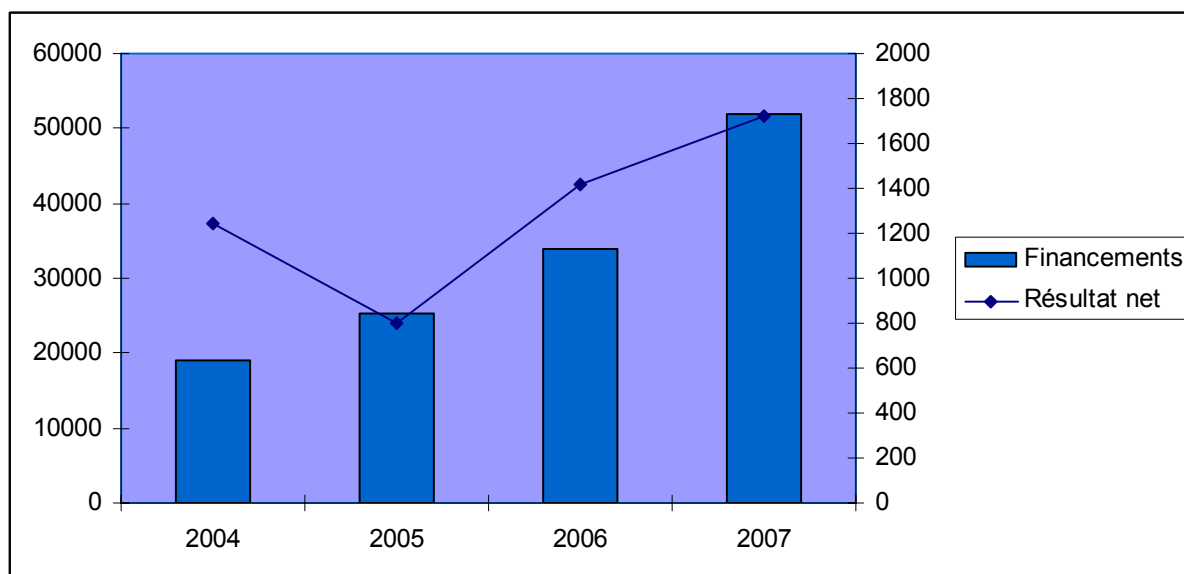




Evolution effectifs Agents Crédits/Total Personnel 2004/2007



Evolution Résultat net/Financements 2004/2007:*



*Les financements comprennent les fonds propres et les emprunts



II Activité de l'Association :

1. Présentation Générale de l'Association :

AMSSF/MC est une Association à but non lucratif fondée à Fès, au Maroc en 1999 suite à la parution de la loi de 18-97, sur les bases d'AMSSF fondée en 1994 où l'activité micro crédit a vu le jour.

L'Association a été parmi les premières et pionnières à démarrer dans la région Centre –Nord Marocain dès Décembre 1995 à partir d'une expérience micro crédit initié par la Fondatrice de l'Association Mme GHARBI en 1993.

AMSSF/MC a été agréée par le Ministère des Finances en tant qu'Association de microcrédit le 05 Septembre 1999.

Les micros crédits alloués dans le cadre de l'activité de l'Association sont destinés à permettre aux personnes les plus défavorisées, et spécialement les femmes (70%), qui ne bénéficient d'aucun programme d'aide, ni d'accès aux autres sources de financements classiques, de créer puisque l'Association finance des porteurs de projet à raison de 1 par groupe, ou de développer un projet ou activité en relation avec leurs activités primaires et leur savoir faire.

Les prêts accordés par l'institution sont :

1.1 Crédit solidaire : Le prêt solidaire est un prêt adressé aux groupes des personnes ayant chacune une activité génératrice des revenus ou portant un projet fiable et viable, cherchant à lancer une activité ou à financer une activité déjà existante.

Ce produit permet à l'Association d'assister et d'accompagner ces gens désireux d'améliorer et de rendre leurs activités rentables, à qui le système de financement classique des banques n'est pas accessible.

Il est octroyé avec un taux constant de 2% mensuel.



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

1.2 Crédit tourisme rural :

Ce produit est destiné à l'ensemble des acteurs touristiques du monde rural (Propriétaire de gîte, Restaurateurs, Guides, animateurs touristiques) pour :

- 1/ Entretien et aménagement des gîtes.
- 2/ Entretien et aménagement des cafés et des restaurants,
- 3/ Développement des activités touristiques dans la région
- 4/ Création des activités artisanales génératrices du revenus.

Les caractéristiques du produit :

1. Le montant accordé varie entre 3000 et 40000.
2. La durée entre 6 et 24 mois
3. Les frais de dossier sont à l'ordre de 160 DH.
4. Taux 1,5% Mensuel
5. Un mois de différer.

Avec la possibilité de rembourser seulement les intérêts (Basse saison) pour le mois de janvier et février ou janvier, février et mars, le principal sera réglé mensuellement à la fin de la période du prêt.

.1.3 Prêt individuel :

Affectation :

▣ Fonds de roulement : achat de matières premières et/ou stock, biens et services, règlement de fournisseurs, règlement de divers créanciers, éventuellement les frais d'exploitation. L'agrandissement et l'aménagement du local de l'entreprise sont également pris en considération.

▣ Investissement : acquisition de machines, outils ou équipement de travail

Montant : Entre 3000 DH et 30 000 DH.

L'âge : entre 21 ans et 63 ans.

Taux : 1,5% mensuel

Frais de dossier : 2%



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

1.4 Prêt logement :

Affectation : Aménagement et entretien de logement,

Age : entre 21 ans et 63 ans

Montant : 3000 DH et 30 000 DH

Taux : 1,5%

Frais de dossier : 2%

2 Les ressources principales de l'Association proviennent :

- Cotisations annuelles des membres du Conseil d'Administration et des membres adhérents ;
- Dons et subventions des partenaires et publiques et privés ;
- Lignes de financements : emprunts concessionnels, emprunts commerciaux, prêts subordonnés et crédits relais ;
- Fonds mis à la disposition de l'Association dans le cadre des conventions de partenariat.

3 Les principaux partenaires de l'Association :

AMSED
PNUD
SIDI
Alterfin
USAID
ICO, AECI,
FUSM
Fondation Gilès
BEI
SGMB
BMCE

4 Implantation :

L'Association opère dans 4 régions du Maroc:

Région du Moyen Atlas : 9 antennes
Région Meknès : 9 antennes
Région Boulemane : 5 antennes
Région Orient : 4 antennes
Région Fès : 8 antennes
Région Tadla/Azilal : 4 antennes

Le montant total des octrois alloués en 2007 a été de 94MAD avec un nombre de prêts distribués de 25352 et un encours de 44,64 MAD.



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

L'Association est soumise à la loi 17/97 du 05/02/99 qui régit l'activité de micro crédit et qui définit le plafond des montants alloués aux prêts destinés aux bénéficiaires à 50 000. Cette loi indique également les dispositions auxquelles les associations de micro crédit doivent se conformer dans leur mode de fonctionnement et d'exercice d'activité.

L'Association est exonérée de la TVA pour les opérations effectuées au profit des bénéficiaires pendant une durée de 10 ans à compter de la date de la publication au Bulletin Officiel de l'arrêté du Ministère des Finances l'autorisant à exercer son activité. Ceci est valable jusqu'à fin Décembre 2010.

L'Association est également exonérée de l'impôt sur les sociétés.

III Analyse des comptes

Principes et méthodes comptables adoptées :

Les états de synthèse de l'exercice 2007 sont présentés selon la normalisation du plan comptable marocain ;

1. Comptes de Bilan :

1.1. Immobilisations :

Le compte immobilisations_rassemble les biens ou titres ayant vocation à rester durablement dans notre patrimoine.

Les immobilisations corporelles et incorporelles figurent au bilan selon leur valeur d'acquisition ; ces immobilisations sont diminuées des amortissements cumulés calculés selon la méthode linéaire. Les immobilisations incorporelles ont connu une évolution de 17% : cette évolution s'explique par les licences d'utilisation SIEM contractées annuellement, l'achat du logiciel de reporting, l'achat des logiciels de télédéclaration CNSS pour l'automatisation des tâches liées au remplissage de la CNSS ;

Les immobilisations incorporelles ont connu une variation de 37% suite à l'acquisition de matériels de transport (voiture pour le siège et cyclomoteurs), ainsi que la dotation du siège et antennes d'équipements appropriés.

Les immobilisations concerne une nouvelle opération traitée par AMSSF/MC qui concerne le montage financier effectué avec la SGMB suite à l'emprunt contracté avec l'ICO qui a un double



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

objectif : une couverture du risque de change et le placement de l'euro par la contractualisation avec la SGMB d'une opération de dettes /SWAP.

Immobilisations	2006	2007	Variation en pourcentage
Immobilisations incorporelles	452,87	531,67	17%
Immobilisations corporelles	2 149,90	2 943,18	37%
Immobilisations financières		5 493,67	

1.2 Créances Clients :

Les créances clients sont comptabilisées à leur valeur nominale et font l'objet d'une dépréciation si leur recouvrement se trouve compromis en cours de règlement ;

Le taux de provisionnement appliqué par l'Association est le suivant :

Balance âgée par tranches de jours de retard :

Nombre de jours de retard	30 jours	60 jours	90 jours	120 jours
Provision constituée en %	25 %	50%	75%	100%

Les prêts provisionnés à 100% (portefeuille contaminé à plus de 120 jours), sont rayés du portefeuille, en débitant le compte «pertes exceptionnelles ». En cas de remboursement des clients douteux après passation en pertes exceptionnelles, ces montants sont comptabilisés en « produits exceptionnels ».

Toutefois, des cas de figure peuvent se présenter dans le cas où les clients douteux remboursent alors qu'une provision a été déjà constituée ; dans ce cas, de nouveaux pourcentages sont alloués au restant dû suivant une nouvelle balance âgée :

Nombre de jours de retard	30 jours	60 jours
---------------------------	----------	----------



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

Provision constituée en %	50 %	100%
---------------------------	------	------

Le compte clients douteux a connu une évolution de 177%, ceci suite à la contamination du portefeuille dans certaines antennes du réseau ; des diverses mesures ont été prises pour pallier à ce risque crédit : constitution d'une cellule contentieux, mise en place d'avocats régionaux et de comités de pression régionaux et mise à la disposition du réseau d'un agent de recouvrement pour les accompagner dans les résolutions des problèmes de retard mais au 3^{ème} c à d après intervention de l'agent de crédit et du coordinateur régional en conformité avec le comité de pression régional.

1.3 Conversion des créances et des dettes libellées en monnaie étrangère : Ces dettes concernent les contrats d'emprunts contractés avec la SIDI/ALTERFIN, la FUSM (2^{ème} emprunt), la caisse de grenade ;

A la clôture de chaque exercice, les créances et dettes libellées en monnaie étrangère sont converties en dirhams sur la base des cours de clôture, ces opérations ont été comptabilisées cette année dans un souci de normalisation des comptes et se chiffrent à 381 (en milliers de dirhams).

1.4 Disponibilité :

Le compte trésorerie a connu une évolution de 321% par rapport à l'année dernière et constitue un ratio de liquidité de 13% : ceci s'explique par la mise en place d'un crédit relais de 6MAD à fin Décembre 2007.

1.5 Dettes de financements :

Les dettes de financement représentent les sources financières mises à la disposition de l'Association moyennant une rémunération : les dettes de financement ont connu une croissance de 98% **avec une réalisation de l'objectif de 129%**, ceci, s'explique par la contractualisation de nouveaux emprunts : ICO, SGMB, 2^{ème} tranche SGMB et deux crédits relais contractés pour la première fois par AMSSF/MC d'un montant de 10,40 et sur une durée respective de 6 mois et 1 année.

Etat d'endettement à Fin Décembre 2007 en MAD :

Organisme prêteur	Montant du prêt	Garantie	Taux effectif	Année	Type endettement
SIDI	2,15	Sans	4%	2003	Crédit concessionne



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

ADS	1,00	Sans	0%	2003	Crédit concessionne
BEI	5,50	Sans	4,842%	2004	Crédit concessionne
FUSM 1^{er} prêt	2,20	Sans	4%	2005	Crédit concessionne
SGMB 1^{er} prêt	3,00	USAID	7,75%HT Commission de 15 000,00	2005	Crédit commercial
AFD	5,5	Sans	Calculé en fonction du ROA : 3%	2006	Prêt subordonné
Caisse de Grenade	0,44	Sans	3% : deux ans de différé	2006	Prêt concessionne
FUSM 2^{ème} prêt	4,22	Sans	5% : différé d'une année	2006/200 7	Crédit concessionne
SGMB 2^{ème} prêt (1^{ère} tranche)	2,50	USAID	7,25%, commission d'étude 1%+TVA10% Commission engagement : 2%	2006/200 7	Crédit commercial
ICO Débloqué en 2 tranches	5,50	Sans	2,45% en euros, prêt direct de la SGMB de 1% l'an (variable) majoré de 1%	2007/200 8	Crédit concessionne



			l'an		
--	--	--	------	--	--

1.6 Fonds Propres :

Ce compte est constitué des résultats cumulés, des cotisations des membres et des subventions reçues : l'année 2007 a connu la réception du Don du Roi MOHAMMED VI d'un montant de 2MAD : une convention a été signée avec la Fondation Mohammed VI : un première chèque a été alloué dans ce cadre d'un MAD, le reste en deux tranches simultanément de 500 MAD dons et 500MAD remboursable à hauteur de 0%

L'Association également reçu une tranche du Fonds FADES.

2. Comptes de Résultat :

Produits d'exploitation : ce poste a connu une évolution de 40% ceci s'explique par l'accroissement du volume d'activité et la redynamisation de réseau : la structuration du réseau en Coordination régionale, formateur crédit a permis de donner un nouvel élan au siège et ceci malgré les incidents de parcours rencontrés au niveau de la dégradation de la qualité de portefeuille

- Les intérêts sur prêts appelés communément les prestations de services ont accru de 41%, cet

accroissement s'explique par l'essor qu'a connu l'activité de micro crédit ; l'encours client a connu une évolution de 32% et le volume de production a atteint plus que 94 MAD de prêts distribués, ceci spécialement par la consolidation des anciennes agences car le réseau durant l'année 2007 a connu 4 ouvertures.

- Le compte reprises d'exploitations concerne les reprises pour dépréciations des comptes clients : ce compte a connu une évolution suite à l'évolution du portefeuille contaminé.
- Accroissement des produits financiers suite aux intérêts de placement perçus suite au montage financier fait auprès de la SGMB.

Le Compte des charges d'exploitation :

- Les charges du personnel : ont connu une évolution de 34% ceci s'explique essentiellement par les nouveaux recrutés : effectivement, le nombre total du personnel est passé de 116 à 141, cette augmentation des charges salariales est corrélative à l'accroissement de l'effectif et du volume d'activité géré.



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

- Les dotations : la variation importante enregistrée est au niveau de la dotation pour créances douteuses qui a connu une évolution de 211%.
- Les autres charges financières ont connu une forte évolution qui s'explique par la commission de garantie contractée suite au crédit relais et commissions prélevées dans le cadre des emprunts et crédits relais contractés par la SGMB.

Le poste des créances soldées concerne les recouvrements des créances (soit 11% des créances passées en pertes à fin décembre 2007).

Le total des charges d'exploitation ont connu une variation de 2% par rapport à l'évolution enregistrée

l'année dernière, elles sont passées de 29% à 31%.

Le résultat avant subventions a connu une variation de 90% contre une évolution de 15% enregistrée l'année

précédente et ceci malgré la contamination du portefeuille qu'a connu l'Association durant l'année 2007. Le

résultat net a enregistré une variation de 22%.

IV Points saillants 2007 :

Conseil d'Administration :

- ✓ Election de nouveaux membres du Conseil d'Administration : intégration de Mr ESSKOURI membre conseiller et Directeur Régional de la SGMB ;
- ✓ Constitution des commissions issues du Conseil d'Administration : commission Risques, commission Ressources Humaine, Commission Marketing, commission Finances : ces commissions ont travaillé d'arrache pied en 2007 et ont permis de sortir avec des recommandations concrètes ;

Ressources Humaines :

Réintégration de la Responsable Ressources humaines ;

Le 15 juillet 2007 : Election des Délégués des Salariés pour le siège et le terrain ;

Mise en place d'un bilan social.



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

Qualité :

L'année 2007 a connu la signature de deux contrats d'assistance technique :

- Nouveau produit individuel : mis en place par le biais de PLANETFINANCE Mexique/Espagne et financé par notre partenaire et accompagnateur la Fondation Un Sol Mon : cette assistance technique a été globale : technique, ressources humaines et mise en place d'une stratégie de développement appropriée et a démontré une qualité de travail et cohésion du comité de direction extraordinaire ;
- Produit tourisme rural, artisanat et produit non financier : l'appel à projets lancé en juillet 2007 par le PNUD dans le cadre du projet PASC/INDH a permis à AMSSF/MC de développer un nouveau produit non financier tant escompté sur l'appui et formation des bénéficiaires : un partenariat tissé avec l'ONG italienne ACS a permis de ressortir avec des enseignements bénéfiques en termes de gestion, suivi et planification des projets et développement des partenariats réseau/siège : la formation prodiguée aux bénéficiaires et le site web conçu dans le cadre du projet ont permis de donner du sang neuf au projet Tadart et à la prospection des vallées de Ait Bouali ET Ait Bouguemaz : une affaire à suivre.
La signature de la convention signature de la convention en présence du Résident permanent du PNUD, la Ministresse Mme Squali et Mme la Présidente d'AMSSF/MC ;

Qualité service :

Les études faites au niveau du réseau et auprès de nos bénéficiaires : étude de satisfaction, étude genre : ces deux études certes élémentaires mais riches dans leurs contenus et des recommandations tirées : cette approche nous a permis de lancer de nouveaux objectifs en 2008 :

Mise en place d'une cellule écoute bénéficiaires et qualité services de l'Association ;

Développement du marketing stratégique ;

Préconisation de l'approche genre dans notre stratégie de développement ;

Innovation dans l'approche des bénéficiaires.

Instauration de la performance sociale : organisation d'ateliers sur les indicateurs de performance sociale et invitation à l'Assemblée Générale de personnes reconnues et expertes en performance sociale : une première initiation a été faite par Mme la Présidente en 2007 par



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

l'organisation de séances de travail sur les outils et indicateurs de performance sociale d'une IMF.

Réseau:

Ouverture de 4 antennes et mise en place d'un nouveau organigramme pour le réseau incluant une structure de coordination réseau, formateur crédit et contrôleurs crédits ;

L'année 2007 a connu une croissance de l'encours de 32% mais les ratios de portefeuille ont connu une certaine baisse dans la qualité du portefeuille, ce phénomène général à toutes nos Associations consœurs nous a laissé méditer sur l'état de nos bénéficiaires en conformité avec la mission sociale que nous ne sommes fixées et l'état de surendettement des bénéficiaires en l'absence d'une centrale des risques s'est fait sentir : les niveaux de qualité de portefeuille et niveau de casse ont atteint des niveaux et ont tiré des sonnettes d'alarme au niveau de notre Association : d'où des objectifs sont ressortis de cette expérience :

Mise en place d'une politique de gestion de risques à présenter et à ratifier par le Conseil d'Administration ;

Mise en place d'une politique de gestion des compétences et préparation de nouveaux recrues : en l'absence de ces deux politiques, le potentiel humain risque d'être démotivé et le risque de turnover risque de s'élever : la mise en place d'un bilan social par le Département Ressources Humaines permettra de ressortir avec de nombreuses recommandations pour la motivation à bien de notre potentiel humain et la mise en place de politique de fidélisation et d'engagement du personnel ;

Financements :

- ✓ Signature avec SGMB de deux crédits relais : 6 000 000,00 Dhs dans le cadre de la convention signée avec l'ICCO et 4 400 000 garanti par SIDI;
- ✓ Signature avec ICCO d'un Montant de 1.500 000 Euros ;
- ✓ AMSSF/MC a signé une Subvention de 2 000 000 Dhs avec la Fondation Mohamed V le 08/10/2007 : un premier chèque a été remis par le Roi Mohammed VII de 1MAD, la deuxième tranche du don est en cours et le reliquat sera alloué dans le cadre d'un prêt remboursable à 0% ;
- ✓ AMSSF/MC a reçu une subvention de 1500 Euros de l'Association Française : « Femmes du Monde »
- ✓ Montage d'un financement de 7MAD avec la garantie de PROPARCO et alloué par la BMCE ;



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

Evaluations externes :

- ✓ AMSSF/MC a eu une notation de Beta pour le Rating de l'année 2006 ;
- ✓ Lancement d'un processus d'audit organisationnel d'AMSSF/MC ;
- ✓ Présentation du Rapport des commissaires aux comptes lors de l'assemblée générale de 2007
Les commissaires aux comptes ont certifié et validé les comptes 2006, sans réserve :
reconduction des commissaires aux comptes pour l'exercice 2007 ;

Progiciel SIEM pour le suivi des activités de prêt :

- 1- Elaboration d'un projet de restructuration du département Informatique afin d'optimiser le cadre de travail existant et d'accompagner le personnel du département informatique. La finalité de ce projet est de permettre à l'équipe informatique de garder et d'évoluer vers une compétitivité professionnelle, et de renforcer son efficacité tout en développant l'autonomie de son personnel pour accompagner l'extension de l'association.
- 2- Mettre en place une stratégie de sécurisation globale du réseau de l'association afin de protéger son personnel et ses biens d'éventuels incidents de sécurité dommageables pour son activité, en identifiant les risques, les types de menaces, les résolutions et les solutions préventives.
- 3- Assurer la formation de tout le personnel du terrain dans le logiciel SIEM, et assurer leur accompagnement pour leur travail dans le SIG, ainsi répondre positivement au besoin des AC pour des nouvelles formations.
- 4- Réussir l'installation du SIG SIEM au niveau du réseau de l'association et mettre en place une politique d'optimisation et de stabilité de SIG.
- 5- Préparer une interface d'échange d'information entre le personnel d'AMSSF/MC – Intranet.
- 6- Représenter l'association dans les discussions et les présentations techniques de Bank Al Maghreb pour l'installation d'une centrale des risques regroupant les établissements de crédit marocaines.
- 7- Effectuer une étude comparative des solutions existantes sur le marché pour assurer la migration du département comptabilité de Sage 500 vers Sage 1000, ainsi veillez au bon déroulement technique du travail du département comptabilité.
- 8- Effectuer une Etude des solutions possibles de connexion Internet pour une meilleure connexion des antennes au logiciel SIEM. La finalité de cette étude est de présenter la solution la plus rentable pour l'association pour une connexion en temps réel.



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

9- Effectuer une étude comparative de la reprise de l'historique de l'association, et mettre en place une grille comparative afin d'analyser les ressources Matériel, Ressources financière, le résultat escompté et sa fiabilité.

Evénements :

- ✓ Participation à la réunion du Comité de pilotage de l'AMT au Luxembourg : principales recommandations émises lors de ces 2 jours de réunion : insertion d'une charte de conduite pour les agences d'évaluation, Participer à la réunion de comité de Pilotage du Africain Micro finance Transparency Foorum à Luxembourg Le point sur l'institutionnalisation d'AMT, Présentation et approbation de documents de promotion d'AMT : Flyer, newsletter, analyse transversale ;
- ✓ Participation à la 4 ème conférence de Sanabel : La Trésorière Mme MAGHDOUD et Mr JEBBOURI : cette participation a été riche d'enseignements et porteuse de nouvelles perspectives de partenariat ;
- ✓ Signature d'une convention de partenariat avec les giteurs de la vallée d'AIT BOUGUEMAZ
- ✓ Evénements annuels célébrant la fête de la femme : formation continue aux bénéficiaires et dons dans un cadre convivial dans les représentations de l'Association.
- ✓ Don du mouton : commémoration annuelle de l'AID EL ADHA : une fête a été organisée au siège et des offrandes aux bénéficiaires les plus méritants.
- ✓ Participation à la conférence sur l'égalité du Genre dans l'entreprenariat et la Microfinance à Madrid sous l'invitation de la caisse de Grenade et intervention dans le cadre du forum comme un outil de développement et culturel d'une IMF ;
- ✓ Animation d'une réunion et présentation de l'expérience d'AMSSF/MC dans le cadre du projet du tourisme rural sous l'invitation d'Atil et Movimondo ;
- ✓ Acquisition d'une voiture pour le siège ;
- ✓ Installation d'un nouveau siège voué aux Départements Ressources humaines, Comptabilité et Informatique.
- ✓ Travaux de réfection du siège ; le 1er étage des locaux a été rénové et réorganisé de façon à permettre d'augmenter le nombre de postes, et améliorer les conditions de travail ;



V Perspectives 2008 :

Les orientations stratégiques 2008 sont étayées comme suit :

La vision actuelle du Conseil d'Administration et du comité de Direction est de consolider sa structure actuelle en confrontant son assise organisationnelle, technique et financière afin de préparer le cap vers une vitesse de croisière : ce cap se concrétisera par l'atteinte d'un effectif de plus 200 personnes, un réseau de plus d'une cinquantaine d'agences ; pour ce les principales orientations stratégiques sur lesquelles Conseil d'Administration, Direction et toute l'équipe devront optimiser leurs efforts, mobilisation et engagement sur les axes suivants :

- Conservation d'une qualité de portefeuille adéquate aux alentours de 1% et un ratio de casse inférieur à 3%
- Amélioration de l'efficacité et l'efficience (en travaillant sur l'optimisation des coûts et de dégager des économies d'échelles ;
- Réussir la mise en place et l'opérationnalité du SIG : tous ces éléments œuvreront à la réussite de la structure de décentralisation préconisée par l'Association.

Les orientations stratégiques convenues dans les perspectives 2008 se résument comme suit :

- La mise en place d'une politique de gestion de risques ;
- L'instauration d'un management stratégique innovateur ;
- La mise en place de nouveaux produits : assurance et produits non financiers accompagnateurs des bénéficiaires et permettant d'améliorer leurs revenus ;
- Décentralisation du réseau : cette décentralisation se fera au moyens d'assistance technique, formation et accompagnement en termes : d'organisation, ressources humaines, gestion d'équipe, gestion de trésorerie, analyse financière...
- Amélioration de la productivité des agents de crédits : par des expériences pilotes de structure d'agences, ces expériences permettront d'apprécier les économies en tâches administratives et les gains de productivité reçues pour l'agent de crédit ;
- Mise en place d'une structure de formation appropriée à chaque poste et préparation d'une structure assurant la relève ;
- Conception d'outils permettant de motiver et de fidéliser le personnel : non financiers et non financiers ;
- Opérationnaliser et mise en place d'outils adaptés de suivi et gestion de trésorerie permettant la gestion des comptes et l'automatisation des transferts de chèques manuels ;



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

- La préparation à un premier rating social : ce premier regard externe permettra de mieux structurer les besoins des bénéficiaires et les attentes ainsi que les attentes et les motivations des salariés de l'Association.

1.1 Orientations en matière de développement des compétences :

Doter les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs d'outils permettant de préparer la structure à tous les changements éventuelles en terme d'évolution de lois, nouveaux produits, plafonnement des taux d'intérêts et le passage à la supervision bancaire : initiation aux techniques de comptabilité bancaire, anticipation des risques financiers, risques marché et risque de la concurrence ;initiation aux méthodes de scoring clients ;

Renforcer le réseau sur la structure des risques liés à la croissance, techniques commerciales, management des équipes, techniques de ventes, gestion des relations clients, techniques de recouvrements et de suivi, structure de contrôle premier et deuxième niveau ;

Renforcement des compétences en interne par des programmes de formation appropriées aux attentes de poste et aux orientations stratégiques de l'Association : mise en place d'un plan d'accompagnement en interne et d'une charte de formation ;

Rehausser le niveau managérial de techniques appropriées et de structure de délégation et de la préparation à la relève en termes : gestion des équipes, conduite des changements, coachnig d'équipe, gestion des projets, planification stratégique.

1.2 Orientation en matière d'organisation :

L'audit organisationnel commandité en 2008 en harmonie avec les programmes d'assistance technique des accompagnateurs et partenaires d'AMSSF/MC : SIDI/FUSM ET le programme PROFOR initié par le Fonds JAIDA permettra de doter la structure en outils appropriés en termes organisationnelle et ressources humaines afin de préparer l'Association à une croissance solide et sereine.

1.3 Orientations stratégiques :

La préparation de la structure à une image de marque lui permettant de se distinguer de ses consœurs : ceci en développement une approche marketing développé et des innovations liés au développement du marché et du réseau de l'Association ;

Analyse des fonctions stratégiques, opérationnelles et de soutien de l'Association.



PROJECTION PAR DEPARTEMENT.

➤ **Département Ressources Humaines :**

Maîtriser la gestion emplois et des carrières ;

Doter le service RH des outils de mise en place d'une politique de formation, techniques de recrutement, doter le département d'un logiciel SIRH

Maîtriser les techniques de gestion des Ressources Humaines : GRH, Système d'information, conflits

Mise en place de questionnaires de satisfaction du personnel ;

Doter l'Association d'un plan de formation par département à partir de l'identification des dysfonctionnements département et des axes de formation par départements ;

Doter l'encadrement de l'Association d'outils de management efficace et efficient : gestion des équipes, planification stratégique, délégation

Mise en place des outils de motivation et de fidélisation du personnel : financiers et non financiers ;

Définition et pilotage du dispositif application de la politique de rémunération en fonction du statut personnel

Élaboration des axes de développement des besoins en compétences par rapport aux fonction/tâches futures

Organisation des régimes de retraite complémentaires pour la fidélisation des salariés ;

Instauration du comité d'hygiène et de sécurité / Mise en place du comité d'entreprise / Rencontre de l'encadrement.

Traitement des évaluations et rapport de fin de trimestre avec les réalisations et les écarts

➤ **Département informatique :**

Expansion du réseau et sécurisation du système informatique ;

Reprise des données informatiques et opérationnalité du SIG ;

Réalisation de l'interface comptable avec résolution des dysfonctionnements techniques et des visites guidées de MFSI ;

Mise en place d'un manuel de procédures informatiques et une charte pour la maintenance et la préservation à bien du parc informatique ;

Elaborer des applications fiables qui répondent aux besoins de l'Association et assurer le développement et l'automatisation des tâches des départements ;

Structuration du département et mise en place de cellules appropriées permettant d'assurer le suivi, fluidité et le maintien des logiciels et des opérations informatiques ;



Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc

Mise en place d'un diagnostic informatique et vision stratégique du département permettant de s'assurer de la compatibilité des développements actuels et futurs avec l'ensemble du système d'information de l'Association.

Développement des outils de gestion et négociation des projets informatiques.

➔ **Département Recherche et Développement**

Réaliser d'études ponctuelles de satisfaction du personnel et d'amélioration à bien du service et qualité produits offerts aux bénéficiaires ;

Suivi du programme d'assistance technique : étude de faisabilité réalisé dans la cadre du projet PASC/INDH lancé dans le cadre du deuxième appel à projets et en appui à la région d'IMILCHIL avec le partenaire Movi Mondo ;

Réaliser des études d'évaluation des produits offerts et mise en place des techniques appropriées pour la commercialisation à bien des produits ;

Mise en place d'études stratégiques et de prospection terrain permettant de développer de nouveaux produits et services aux bénéficiaires ;

Développer des outils de communication organisationnelle ;

Entreprendre des études de satisfaction des clients permettant de voir des indicateurs d'impact social et financier en termes d'amélioration de niveau de vie et du revenu des ménages ;

Réaliser des études sur la cause des abandons des bénéficiaires ;

Promouvoir l'image de l'Association à travers des actions publicitaires permettant de la faire connaître nationalement et internationalement ;

Etude sur les impayés et travail sur une stratégie de l'évaluation du comportement Risque Crédit.

Identifier de nouvelles zones d'implémentation ou des marchés à haut potentiel ;

Mettre en place avec le bais de compagnie d'assurance une assurance assurant l'encours de l'Association : Maladie, décès, invalidité ou autre risque ;

Développement du produit " Micro – Assurance" conformément à la loi du micro crédit;

Appréciation de l'impact des bénéficiaires :

- a) Info sur la pauvreté des clients.
- b) Impact et Suivi des revenus des clients.
- c) Viabilité sociale.



d) Satisfaction des clients

➔ **Département Crédit :**

Assurer la réussite de la décentralisation du réseau ;

Améliorer la productivité des agents de crédits ;

Passer d'un encours de 44MAD à 56MAD ;

Assurer l'extension du réseau dans de bonnes conditions ;

Maintien d'un niveau de qualité de portefeuille et niveau de casse : Mise en place d'une procédure efficace pour une qualité optimale du portefeuille

Création de nouvelles agences et recrutement en masse de nouveaux agents de crédits ;

Amélioration du taux de rétention des bénéficiaires ;

Renforcer le processus de contrôle interne du réseau ;

Développement du réseau accompagné d'une modélisation et adaptabilité des procédures à l'évolution, avec analyse et prévention massive des risques crédit.

Prévoir et intervenir lors des dysfonctionnements au sein des agences pendant la phase du test pilote.

Département Administratif et Financier :

1. La restructuration de ce département et la dotation en logiciel reporting et structure de Ressources Humaines adaptée à l'évolution des financements.
2. Evaluation des ratios d'efficience et analyse périodique de la marge de l'Association de façon trimestrielle et dressement d'un plan d'actions correctives en cours d'année.
3. Optimisation de la gestion des flux financiers à travers le logiciel de gestion de trésorerie avec intégration des fonctionnalités du suivi d'endettement et de gestion d'Actif /Passif, planification budgétaire des flux de trésorerie au fur et à mesure de l'évolution de la structure
4. négociation des meilleures conditions de gestion des comptes : contrat de cash management ;
5. Assurer la liquidité d'AMSSF/MC en élaborant des fiches prévisionnelles hebdomadaire et mensuelle.
6. Automatisation d'opérations de grands flux monétaires et transactions avec les banques dégageant des grands mouvements financiers
7. Se préparer au contrôle de la Banque Centrale en se dotant de moyens techniques appropriés ;
Les règles Prudentielles des banques Les lois et règles des banques et institutions bancaires
Bâles II



**Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit
1, Rue Abi Dar EL GHOFARI Quartier Prince Héritier 1 er étage Fès Maroc**

Comptabilité et Contrôle de gestion :

1. Mettre en place des systèmes de reporting assurant une meilleure adéquation avec le nouveau plan comptable des AMC et permettant d'assurer et de satisfaire l'ensemble des nos engagements vis-à-vis de nos partenaires et être dans les normes adoptés par BANK AL MAGHRIB.
2. réaliser des suivis budgétaires trimestriels avec analyse d'écart et établissement des révisions budgétaires avec approbation et validation de la Directrice Générale.

➔ Département Audit interne :

- Mettre en place une cartographie de risques ;
- Préparation de l'institution à se doter des outils de gestion de risques opérationnels selon Bâle II
- Prévoir les risques opérationnels, institutionnels, externes et financiers et Proposer les moyens nécessaires pour atténuer les risques

Les axes prioritaires d'audit avec appui du contrôle interne en 2008 seront

- Suivi des recommandations émises lors d'audit internes ;
- 2. Analyse et suivi des recommandations du rating et de tout autre rapport établis en cours d'année 2007;
- 3. Développement d'un système de contrôle interne et d'analyse des risques liés à l'évolution de l'Association;
- 4. Elaboration des procédures de suivi et du respect de ces dites procédures par différentes entités de l'Association ;

Restructuration du Département :

- a** Suivi de l'élaboration des procédures liés à la gestion des risques départemental : la mission d'audit interne s'articulera sur l'adéquation des procédures établies par les départements et le suivi des recommandations émises par le département d'audit interne ;
- b** Au cours de l'année 2008 un effort soutenu sera réalisé pour la formalisation des procédures ;
- c** .vérification du processus de contrôle interne pour chaque processus organisationnel : Achats et Investissements....
- d** Préparation des rapports d'audit, annuels à la demande des partenaires et de la Banque centrale.