

AMSSF/MC Maroc – Août 2004

Echelle de notation et formules sont données en page suivante

Rating Global

B

Tendance: A surveiller

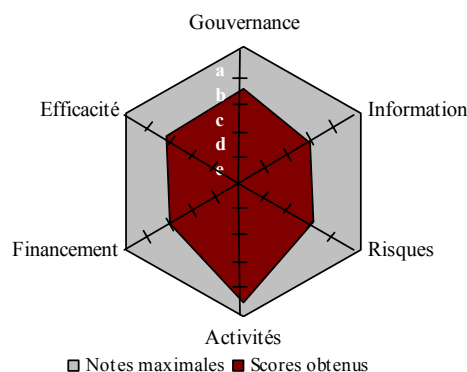
L'Association Marocaine Solidarité Sans Frontières, association d'aide aux femmes défavorisées, a débuté ses activités de microcrédit en 1996, dans la région de Fès, avec le soutien financier de l'AMSED. Ce financement a été relayé par le PNUD, le Fonds Hassan II puis l'USAID. AMSSF/MC est aujourd'hui une IMF pérenne, et se finance également par des emprunts auprès d'institutions internationales telles que la SIDI et la BEI. En juin 2004, AMSSF/MC compte plus de 8 000 clients et un encours de prêts de 1 000 000 EUR.

Synthèse du Rating Plus

Environnement	Favorable
Maturité	Mature : 8 ans d'activité
Taille	Moyenne : Encours de 1 000 000 EUR
Marché cible	Inférieur : Encours moyen de 9% du PIB

Scoring Composites

G ouvernance et processus de décision	b
I nformation et équipement	c
R isques : identification et contrôle	b
A ctivités: produits et services	a
F inancement et liquidité	b
E fficacité et rentabilité	b



ACTIVITE	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin 2004 (b)	PERFORMANCE	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin 2004 (b)
Nbre d'employés	34	36	49	55	ROE	12,9%	24,5%	19,1%	12,4%
Total actif (EUR)	554 370	705 656	1 133 866	1 228 684	Dettes / Fonds propres	3,4%	6,6%	32,0%	26,1%
(K MAD)	5 699	7 707	12 416	13 516	ROA	12,5%	23,3%	15,8%	9,6%
Encours de crédit (EUR)	404 327	583 962	843 974	1 001 181	Autonomie opérationnelle	141,5%	169,2%	148,6%	128,8%
Encours d'épargne	0	0	0	0	Autonomie financière	128,0%	152,0%	136,9%	121,1%
Nbre d'emprunteurs actifs	4 424	6 183	6 886	8 388	Rendement du portefeuille	69,1%	70,7%	63,2%	52,5%
Nombre d'épargnants	0	0	0	0	Ratio charges d'exploitation	48,3%	41,7%	41,4%	40,0%
Taux Effectif Global (a)	--	73%	65%	64%	Emprunteurs par employé	130	172	141	153
PAR 31-365	0,5%	0,2%	0,2%	0,0%	Ratio charges de financement	0,0%	0,0%	0,4%	0,3%
PAR > 365	--	--	--	--	CROISSANCE				
Taux de pertes sur prêts	0,6%	0,7%	0,7%	0,4%	Portefeuille de prêts	259,4%	53,4%	44,9%	19,2%
Ratio de couverture du risque	25,0%	25,0%	50,0%	n/a	Epargne	--	--	--	--
Taux de change 1 EUR= xx MAD	10,28	10,92	10,95	11,00	Actif	75,3%	35,2%	61,1%	8,9%

(a) Le coût des prêts fournis par AMSSF/MC varie selon l'ancienneté du client dans le programme, selon sa progression dans les cycles de prêts. Le TEG indiqué ici est une moyenne des taux des différents cycles, pondéré par leur poids respectifs dans le portefeuille. La description détaillée des produits de prêt peut être trouvée en annexe.

(b) Les données de l'exercice janvier – juin 2004 ont fait l'objet d'une annualisation simple.

Echelle de notation		
Domaine	Rating Global	Explication
a	A+ A A-	Excellent L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Les risques long terme très bien suivis et contrôlés.
b	B+ B B-	Bon Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
c	C+ C C-	Minimum requis Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
d	D	Insuffisant Procédures en place, mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées. Risques à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
e	E	Risque de défaillance immédiate ou très insuffisant Danger immédiat / latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.

Rating Plus: classification selon les critères du Microbanking Bulletin			
	Taille des opérations (Encours de prêts en USD)	Marché cible (Encours par client / PNP par habitant)	Maturité (Nombre d'années d'existence)
	Grande: > 8 millions	Inférieur: < 20% OU encours de prêt moyen ≤ 150 USD	Naissante: de 1 à 3 ans
	Moyenne: 1 to 8 millions	Moyen: 20% to 149%	Jeune: de 4 à 7 ans
	Petite: < 1 million	Supérieur: 150% to 249% Small Business: 250 %	Mature: > 7 ans

Formules de calcul des ratios	
Productivité du personnel	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Rentabilité de l'actif	ROA : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité ajustée de l'actif	AROA: Résultat opérationnel net ajusté avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres	ROE: résultat opérationnel net avant subv. / Fonds propres moyens
Rentabilité ajustée des fonds propres	AROE: résultat opérationnel net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
Dettes sur fonds propres	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille	Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. d'exploitation	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. de financement	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Coût du financement	Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
Ratio de ch. de provisions	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
Ratio de ch. d'ajustement	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Encours de prêts sur actifs	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Autonomie opérationnelle	Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
Autonomie financière	Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + ajustements)
Taux de couverture du risque	Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
Taux de pertes sur prêts	Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

Résumé et explication du rating

Le secteur de la microfinance au Maroc est caractérisé par un très fort développement et des institutions dynamiques. Deux institutions se sont démarquées rapidement par l'ampleur de leur programme, atteignant en moins de cinq ans plus de 90 000 clients actifs chacune (Al Amana et Zakoura). La plupart des autres institutions ont des zones d'intervention plus restreintes, urbaines, périurbaines et parfois rurales.

L'Association Marocaine Solidarité Sans Frontières, association d'aide aux femmes défavorisées, a débuté ses activités de microcrédit en 1996, dans la région de Fès, avec le soutien financier de l'AMSED. Ce financement a été relayé par le PNUD, le Fonds Hassan II puis l'USAID. AMSSF/MC est aujourd'hui une IMF pérenne, et se finance également par des emprunts auprès d'institutions internationales telles que la SIDI et la BEI. En juin 2004, AMSSF/MC compte plus de 8 000 clients et un encours de prêts de 1 000 000 EUR.

AMSSF obtient la note finale « B ». Ses forces clés sont une méthode de crédit efficace et garantissant un portefeuille de très bonne qualité, un CA impliqué, des partenaires compétents, et la confiance de bailleurs internationaux tels que la SIDI et la BEI. Des améliorations sont encore à apporter pour garantir la pérennité de l'institution : le système d'information n'est pas suffisamment fiable et efficace ; le système d'audit interne n'est pas complet.

Cette note est octroyée avec une tendance « à surveiller ». Le lancement du prêt individuel, prévu pour 2005, nécessite en effet le développement de nouvelles compétences et le renforcement rapide de l'audit interne ; par ailleurs, le développement de ce nouveau produit rend également crucial le déploiement du logiciel de gestion de portefeuille, qui a jusqu'à présent pris beaucoup de retard.

Gouvernance et processus de décision reçoit la note b :

- La forte implication des membres du CA est une force, et la nomination d'une directrice générale en janvier 2004 leur permettra de mieux se concentrer sur le pilotage stratégique de la structure.
- Par un processus ayant impliqué l'ensemble de l'institution, AMSSF/MC s'est dotée d'une stratégie claire et ambitieuse pour la période 2004-2008 (développement dans les zones du Moyen-Atlas et du pré-Rif, développement d'un produit de prêt individuel). Celle-ci est formalisée dans un plan de développement. Des projections financières réalisées dans Microfin ont permis de bâtir un plan de financement. Elles semblent toutefois trop optimistes en terme de niveau de charges d'exploitation, ce qui demandera sans doute une révision du plan.
- Depuis la nomination d'une Directrice Générale et le remaniement de l'équipe de direction en janvier 2004, l'organigramme comporte toutes les fonctions nécessaires à une institution de la taille d'AMSSF/MC. Les responsables de département maîtrisent les bases de leurs domaines respectifs et suivent des formations pour acquérir des compétences complémentaires. L'équipe prend toutefois encore ses marques et son animation doit encore être formalisée et dynamisée.
- La politique de gestion des ressources humaines favorise la motivation et le développement d'un sentiment d'appartenance à l'association et permet de garantir un niveau de compétences satisfaisant. Depuis l'évaluation GIRAFE de mai 2003, la gestion des ressources humaines a gagné en formalisme et en professionnalisme et une personne en est maintenant responsable à plein temps.

Information et équipement reçoit la note c :

- ❑ L'informatisation du SIG, en cours depuis 2003, a pris beaucoup de retard et le processus de création de l'information sur le portefeuille est toujours en grande partie manuel et fastidieux. Le système actuel n'est pas suffisamment sécurisé et ne pourrait pas gérer une augmentation du nombre de retards ou un élargissement de la gamme de produits.
- ❑ Le SIG actuel permet toutefois d'avoir quotidiennement les informations sur les retards et permet de produire des rapports mensuels comprenant les informations de base.
- ❑ L'information comptable est fiable et régulière et les états financiers au format CGAP sont complétés par le calcul des ratios classiques en microfinance, l'indication de l'évolution par rapport au mois précédent et la comparaison avec le budget. Une comptabilité analytique par agent de crédit et par antenne a été mise en place en 2004.

Risques : analyse et contrôle reçoit la note b :

- ❑ La répartition des tâches est effective et contrôle de façon efficace les risques d'erreurs, de mauvaise gestion et de fraude. Déboursements et remboursements sont faits par l'intermédiaire d'une banque, ce qui garantit un niveau important de contrôle. Un contrôle de la gestion des dépôts de garantie est encore à mettre en place.
- ❑ Le système d'audit n'est pas complet dans la mesure où les visites d'audit sont trop peu fréquentes et où il ne comporte pas d'audit du système comptable, du système d'information et du siège. L'auditeur interne apporte en revanche une réflexion intéressante sur l'amélioration des procédures ou sur l'évolution des risques et a développé une bonne méthode d'audit opérationnel.

Activités : produits et services reçoit la note a :

- ❑ Une étude de satisfaction auprès d'un échantillon de clients et d'ex-clients a abouti à une révision du produit de prêt (baisse des taux d'intérêt, assouplissement de l'évolution par cycle, allègement des réunions de formation) qui devrait permettre d'améliorer la compétitivité d'AMSSF/MC.
- ❑ La gestion de portefeuille est efficace, avec un système de sélection reposant sur la moralité et la solidité des groupes de solidarité et des réactions rapides en cas de retard. Le faible montant des prêts joue aussi un rôle important dans le maintien de la bonne qualité du portefeuille.
- ❑ Le portefeuille est d'une qualité exceptionnelle : PAR 31 inférieur à 0,5% et un ratio de pertes sur prêts inférieur à 1%.

Financement et liquidité reçoit la note b :

- ❑ Grâce à une recherche active de financement, l'institution a réussi à diversifier la structure de son bilan et à sécuriser des fonds lui permettant de financer la croissance prévue de son portefeuille jusqu'à fin 2005. L'effet de levier est de 30% en juin 2004 et atteindra 50% d'ici fin 2004.
- ❑ AMSSF/MC n'a jamais connu de réelle crise de liquidité mais l'insuffisance de prévisions entrave l'efficacité de la gestion de trésorerie. Le nombre important de comptes en banque, et la mauvaise qualité du service bancaire au Maroc rend par ailleurs la gestion de liquidité fastidieuse.

Efficacité et rentabilité reçoit la note b :

- ❑ La productivité moyenne des agents de crédit (210) est satisfaisante étant donné qu'AMSSF travaille avec une majorité de clients analphabètes et se développe dans les zones rurales.
- ❑ AMSSF/MC est une institution très rentable, avant et après ajustements, ce qui est remarquable pour une institution de cette taille et de cet âge (ROA de 15,8% en 2003,

AROA de 13%). Cette rentabilité baissera toutefois dès 2004 en raison de l'effet conjugué de la baisse des taux d'intérêt décidée en juillet 2004 et du passage à un financement par emprunt pour 25% du portefeuille. Le ROA pour 2004 devrait ainsi s'établir à un peu moins de 10%.

- ❑ Des économies d'échelle devraient permettre de faire baisser le ratio de charges d'exploitation qui est encore élevé (40%). Le siège actuel devrait en effet pouvoir absorber la croissance prévue pour les années à venir sans trop de besoins de renforcement.
- ❑ Peu d'ajustements sont apportés, l'institution ne recevant pas réellement d'assistance technique.

Besoins de financement:

- ❑ L'IMF anticipe des besoins de financement de 15 millions MAD (1,3 millions EUR) d'ici fin 2008.
- ❑ Planet Rating estime que ces montants sont raisonnables dans la mesure où leur absorption ne nécessiterait pas de grands changements dans l'organisation. Il serait toutefois prudent d'attendre la mise en service totale et complète du nouveau système d'information. La structure de rentabilité d'AMSSF/MC lui permet d'assumer la charge d'un emprunt commercial, si les économies d'échelle espérées sont atteintes (stabilisation du siège et croissance du réseau).

Note sur les conflits d'intérêts potentiels

Pendant l'exercice 2003, AMSSF/MC a été membre du Conseil d'Administration de PlaNet Finance, dont dépend Planet Rating. Néanmoins nous garantissons l'indépendance de ce rapport :

1. La note est attribuée par un Comité de Notation intégrant des membres extérieurs à PlaNet Finance.
2. Les notations des IMF ont été formellement exclues du champ de compétences du Conseil d'Administration de PlaNet Finance.

Rating Plus

Le rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions de microfinance sans tenir compte du contexte général dans lequel l'institution évolue (environnement politique et économique, infrastructure), ni de son stade de développement tel que mesuré par les indicateurs du MicroBanking Bulletin (maturité, taille des opérations, clientèle cible). Le Rating Plus vise à souligner ces influences internes et externes sur la pérennité financière de l'institution.

Contexte général

Environnement politique et économique : favorable

- La situation économique marocaine est précaire et les inégalités ont beaucoup augmenté ces vingt dernières années ;
- La croissance annuelle n'a pas dépassé 2% dans les années 90 ;
- Le chômage atteint 24% dans les villes ;
- Le Maroc est à la 125^{ème} place de l'indice de développement humain², l'analphabétisme touche encore 49% de la population, et 20% vivent en dessous du seuil de pauvreté ;
- Une tradition entrepreneuriale est fortement ancrée, mais les microentrepreneurs manquent de crédit, notamment pour financer leur fonds de roulement. Les populations défavorisées en milieu urbain travaillent principalement dans les services, la construction. En milieu rural, on observe une pluriactivité informelle, autour de l'agriculture, peu productive.

	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	June 2004
1 EUR = X MAD	10,28	10,92	10,95	11,00
PIB/habitant	13 126	13 762	14 401	n/a
Inflation	0,6%	2,1%	1,2%	1,2%
Coface rating				A4 ¹

Source: FMI / oanda.com.

Infrastructure

- Les infrastructures routières ne représentent pas un frein majeur. Le réseau téléphonique permet une communication facile aussi bien dans Fès qu'avec la région du Moyen Atlas.
- Les connexions Internet sont également disponibles sur toute la zone de couverture d'AMSSF/MC mais l'utilisation des communications électroniques ne sera généralisée à tout le réseau AMSSF/MC qu'en fin d'année 2004.

Développement institutionnel (indicateurs MBB)

Maturité : mature Taille des opérations : moyenne

- Les huit années d'expérience d'AMSSF/MC lui ont permis d'affiner son produit de prêt et d'avoir des agents de crédit (AC) maîtrisant parfaitement la méthode de crédit ainsi que des clients familiarisés avec son fonctionnement ;
- Environ 7 M MAD (soit 630 K EUR) de subventions reçues ;
- Encours de prêts de 11 M MAD (1,03 M EUR) en juin 2004 permettant à AMSSF/MC de bénéficier de quelques économies d'échelle.

Clientèle cible : inférieure Autres activités : non

- Encours moyen de prêt de 9% du PIB/ habitant (119 EUR), clientèle appartenant à la catégorie « inférieure » telle que définie par le MBB ;
- Clientèle cible : les femmes représentent 86% de la clientèle ; les activités financées sont très variées (commerce, artisanat, élevage, petit maraîchage), AMSSF/MC acceptant également de financer des activités en démarrage.

¹ Signification du rating COFACE : « Le comportement de paiement souvent assez moyen pourrait en outre être affecté par un environnement économique et politique qui pourrait se détériorer, la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste acceptable ».

² Rapport sur le Développement Humain, PNUD 2004

Sommaire

<i>Echelle de notation</i>	2
<i>Formules de calcul des ratios</i>	2
Résumé et explication du rating	3
Rating Plus	6
<i>Contexte général</i>	6
<i>Développement institutionnel (indicateurs MBB)</i>	6
Sommaire	7
Acronymes	8
Présentation de l'institution	9
Gouvernance et processus de décision	12
<i>Prise de décision</i>	12
<i>Planification</i>	12
<i>Equipe de direction</i>	14
<i>Management des Ressources Humaines</i>	14
Information et équipement	16
<i>Infrastructure et système d'information</i>	16
<i>Information sur les activités</i>	17
<i>Information comptable et suivi financier</i>	18
Risques : identification et contrôle	19
<i>Procédures et contrôles internes</i>	19
<i>Audit interne</i>	20
Activités: produits et services	21
<i>Gamme de produits et compétences</i>	21
<i>Gestion du portefeuille</i>	21
<i>Composition et évolution du portefeuille de prêt</i>	23
<i>Portefeuille à risque (PAR)</i>	24
<i>Taux de perte sur prêts</i>	24
<i>Couverture du risque crédit</i>	24
<i>Activités d'épargne</i>	24
Financement et liquidité	25
<i>Stratégie de financement</i>	25
<i>Gestion de la liquidité</i>	26
Efficacité et rentabilité	28
Annexes	32
<i>Produits de prêt</i>	32
<i>Etats financiers et notes</i>	33
<i>Ajustements</i>	37 ³⁸

Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de terrain)
AG	Assemblée Générale
AMSED	Association Marocaine de Solidarité Et de Développement
AMSSF/MC	Association Marocaine de Solidarité Sans Frontière – Microcrédit
BEI	Banque Européenne d'Investissement
CA	Conseil d'Administration
CCP	Comptes Chèques Postaux
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Consortium de 28 agences de développement publiques et privées)
DAF	Directrice Administrative et Financière
DAT	Dépôt à Terme
DED	Directeur Engagements et Développement
DG	Directrice Générale
FNAM	Fédération Nationale des Associations de Microfinance
IMF	Institution de Microfinance
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
MBB	MicroBanking Bulletin
PAR	Portefeuille à Risque
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTT	Postes et Télécommunications
SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
SIG	Système d'Information et de Gestion
USAID	Agence Américaine de Développement International

Présentation de l'institution

Mission La mission d'AMSSF/MC est de « permettre à des microentrepreneurs périurbains et ruraux, issus de couches socio-économiques faibles et exclus du système bancaire classique d'accéder au financement structuré afin qu'ils puissent développer, renforcer ou stabiliser leurs activités dans la transparence et la solidarité ». Les salariés et les membres du Conseil d'Administration (CA) ont en commun une importante culture associative de solidarité. Elle se traduit notamment dans le bénévolat et la grande disponibilité des membres du CA, ainsi que l'attention que les agents de crédit portent à leurs clients.

Forme légale et supervision L'Association Marocaine Solidarité Sans Frontières / MicroCrédit (AMSSF/MC) est une association à but non lucratif régie par le dahir du 15 novembre 1958, complété par celui du 10 avril 1973. AMSSF/MC a été créée en 1999 pour autonomiser les activités de microcrédit de l'association AMSSF³. Elle a reçu la même année l'agrément du Ministère des Finances pour opérer en tant qu'association de microcrédit, conformément à la loi du 1^{er} avril 1999 qui encadre la microfinance au Maroc (cf. « Secteur de la microfinance et concurrents »).

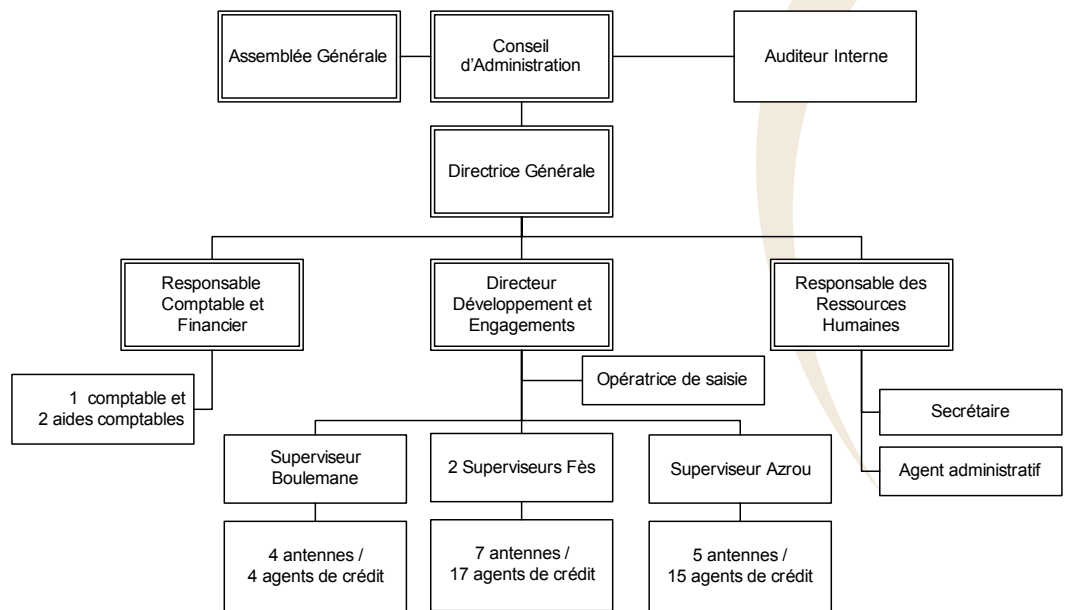
AMSSF/MC fait partie de la FNAM, Fédération Nationale des Associations de Microcrédit⁴, et participe activement aux travaux et aux réflexions de cet organisme. L'institution est aussi membre de la plateforme PlaNet Finance, et participe au Forum Africain sur l'Evaluation.

Propriété AMSSF/MC est contrôlée par son Assemblée Générale, composée de 12 membres. Elle est dirigée par sa Présidente fondatrice, Mme Khaddouj GHARBI qui est entourée d'un Conseil d'Administration de sept membres issus de la société civile.

Membres du CA	Profession	Fonction au CA
Khaddouj GHARBI	Professeur Universitaire/Formateur	Présidente
Amina MAGDOUD	Professeur d'Economie	Trésorière
Abdelmajid BALHADJ	Entrepreneur	Adjoint de la Trésorière
Jean François DOME	Directeur Général des Usines Caulliers	Conseiller
Essaiad BENJELLOUN TOUIMI	Directeur de Banque	Conseiller
Monsef OUADGHIRI	Professeur	Conseiller
Mustapha YAAKOUBI	Médecin et Parlementaire	Conseiller

³ Association d'aide aux femmes marocaines, spécialisée dans la formation professionnelle et qui gère des programmes de microcrédit depuis 1996.

⁴ La présidente d'AMSSF/MC est trésorière adjointe de la FNAM ainsi que Présidente de son comité d'éthique et membre du Conseil Consultatif.



	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004
Nombre total d'employés	34	36	49	55
% Agents de crédit	44,1%	77,8%	73,5%	72,7%
Taux de renouvellement du personnel	11,1%	5,7%	7,1%	7,7%

Resources Humaines et antennes

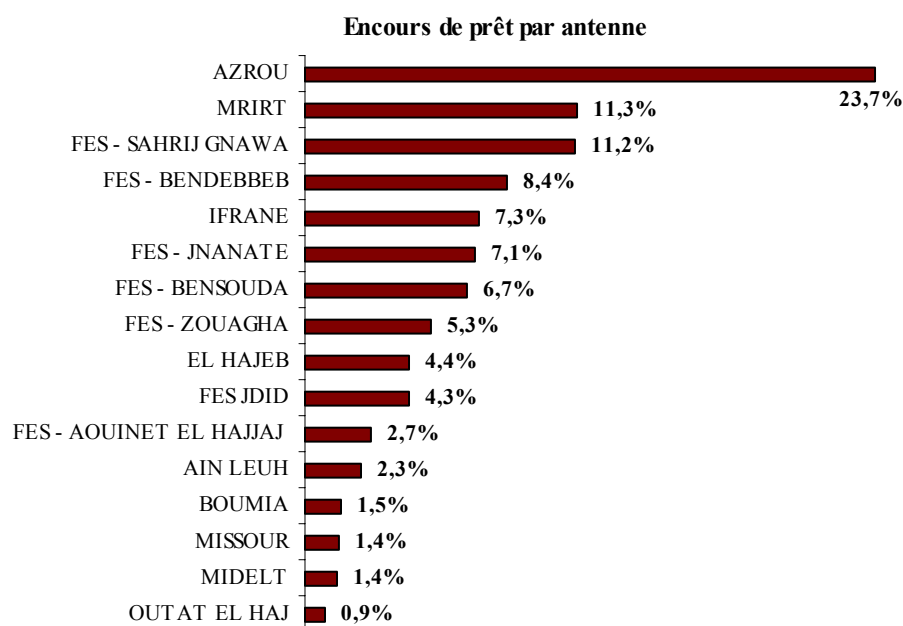
Le réseau d'AMSSF/MC est constitué de seize antennes – sept dans la ville de Fès et neuf dans la région du Moyen Atlas, dont cinq autour de la ville d'Azrou (Azrou, Ifrane, M'rirt, El Hajeb et Ain Leuh) et quatre autour de la ville de Boulmane (Outat El Haj, Midelt, Missouri, Boumia). Les antennes d'AMSSF/MC sont toutes situées dans un rayon de moins de 300 km autour de Fès.



Le siège, situé à Fès, est le centre de définition de la stratégie de l'institution, de consolidation de l'information, de mise au point des outils de gestion et de contrôle. Il héberge l'équipe de direction et son personnel de soutien :

- ❑ Les antennes locales sont des centres de déboursments et de remboursements. Les décisions d'octroi de crédit sont toutefois toujours validées par le siège.
- ❑ Les antennes sont d'envergure très modeste et sont animées par deux ou trois agents de crédit (AC) – cinq pour l'antenne d'Azrou dont le rayon d'action est plus large que les autres. Les AC travaillent en binôme : les demandes d'octroi d'un AC sont toutes validées par son binôme qui doit visiter le groupe au moins une fois.
- ❑ Les antennes de Fès se fixent une zone d'opération d'environ dix minutes de marche autour de l'antenne. Les antennes du Moyen Atlas couvrent parfois des zones plus importantes (jusqu'à trente minutes de transport).

- Les antennes sont toutes situées à proximité d'agences bancaires ou de PTT afin de faciliter le déboursement qui est fait par chèque et le remboursement qui s'effectue directement sur les comptes bancaires ou les CCP d'AMSSF/MC.



Services Le détail des caractéristiques des produits de prêt peut être trouvé en annexe

AMSSF/MC propose un produit de prêt pour des groupes de 5 à 12 personnes destiné en priorité aux femmes qui souhaitent financer le démarrage ou le développement d'une activité commerciale, artisanale ou agricole. AMSSF/MC souhaite s'adresser à une population très démunie et n'exige donc aucune autre garantie que la caution solidaire du groupe⁵. Les caractéristiques de ce produit de prêt ont été révisées en juillet 2004⁶ : les taux d'intérêt ont été revus à la baisse, le plafond de prêt a été réévalué, les remboursements peuvent être mensuels ou par quinzaine, selon le souhait du client. Même si le fonctionnement par cycle a été assoupli, le montant, la durée et le taux du prêt évoluent toujours en fonction de l'ancienneté, de la stabilité et de la fiabilité du groupe. Le montant des prêts s'échelonnent de 500 à 8 000 MAD (50 à 800 EUR) pour des durées de 3 mois à 9 mois, avec un taux d'intérêt de 2% à 2,5% par mois sur le capital emprunté.

Audits externes Les comptes ont été audités par l'Inspection Générale des Finances en 1999 puis par le cabinet d'audit local de M. BELKHAYAT Z. Ahmed en 2001. Les comptes 2002 et 2003 ont été audités par Price Waterhouse Coopers qui a certifié les comptes sans réserve. Le cabinet a également fait une revue des procédures de contrôle interne et remet un rapport de recommandations à AMSSF/MC.

⁵ Seul un dépôt de solidarité de 2% du montant octroyé est utilisé comme garantie. Il est retourné aux clients lors du remboursement complet du prêt sauf en cas de retard.

⁶ Le produit n'avait subi aucune modification depuis 2000, où à la suite d'une crise de remboursement liée à des faiblesses dans la méthode de constitution de groupes, AMSSF/MC avait revu certaines caractéristiques de son produit : augmentation du plafond de prêt, allongement de la durée, passage d'un remboursement mensuel à un remboursement bimensuel.

Gouvernance et processus de décision

Prise de décision

Processus de prise décision

L'implication des membres du CA est certainement une force d'AMSSF/MC par rapport à la plupart des ONG en microfinance. Les administrateurs, qui suivent l'association depuis plusieurs années, sont très disponibles. L'objectif à moyen terme est toutefois de faire passer les réunions du CA d'une fréquence mensuelle à une fréquence trimestrielle afin de ménager des membres qui ont été beaucoup sollicités ces dernières années et de limiter les risques de défection. La nomination d'une directrice générale en janvier 2004 devrait permettre au CA de mieux déléguer certaines questions d'ordre opérationnel pour se concentrer sur le pilotage stratégique de la structure.

Les membres présentent des compétences variées et complémentaires. Leurs connaissances en microfinance sont liées à ce qu'ils ont pu apprendre en accompagnant le développement d'AMSSF/MC, en suivant l'assistance technique de MicroStart, en participant à des séminaires ou à des visites d'IMF. Le CA, en particulier les membres recrutés lors de l'AG de 2001, manque toutefois de connaissances approfondies sur les techniques appliquées en microfinance dans le monde et plus particulièrement chez leurs concurrents.

Les réunions du CA sont bien préparées (ordre du jour et propositions documentées envoyées à l'avance, présentation des performances de l'institution) et font maintenant l'objet de procès-verbaux bien conçus auxquels sont joints les documents présentés. Les sujets abordés couvrent l'ensemble des domaines stratégiques (plan d'affaires, organisation de l'équipe, développement de nouveaux produits, ouvertures d'antennes, recherche de financement, budget et évolution des performances...). Pour trouver les réponses aux problématiques d'AMSSF/MC, les membres du CA mettent à profit leur expérience de gestion d'entreprise et demandent aux salariés de réaliser des études sur les sujets qu'ils maîtrisent moins (marché, produits de prêt, ...).

Information de pilotage

Des tableaux de bord mensuels sur les performances de l'institution (activité crédit et résultat financier) sont fournis aux membres du CA et discutés lorsque l'ordre du jour le permet. Les rapports d'audit sont communiqués à la Présidente du CA, mais seuls des résumés sont parfois transmis à l'ensemble des membres du CA qui peuvent donc ignorer certains dysfonctionnements. La communication des décisions du CA aux équipes est assurée par les responsables de département.

Planification

Pertinence de la stratégie

AMSSF/MC a une stratégie claire et ambitieuse pour la période 2004-2008 formalisée dans un plan de développement, dont la présentation pourrait toutefois être encore améliorée. Le processus de réflexion a impliqué le CA et l'équipe de direction (essentiellement la DG et le Directeur Engagement et Développement - DED) et a été enrichi par des discussions avec la SIDI :

- ❑ L'hypothèse d'un faible développement des antennes de Fès (doublement du nombre de clients en 5 ans) paraît cohérente avec la situation actuelle de forte concurrence dans cette zone.
- ❑ Le choix d'un renforcement de l'implantation dans le Moyen Atlas et dans les zones du Pré-Rif semble pertinent étant donnée l'expérience réussie d'AMSSF/MC dans la région d'Azrou. Cela correspond également aux orientations de bailleurs importants tels que l'USAID. AMSSF/MC envisage ainsi d'ouvrir quatre nouvelles antennes dans ces régions et d'atteindre 15 000 clients pour ces zones en 2008, soit environ 1 200 clients par antenne contre moins de 600 actuellement.
- ❑ Le développement d'un produit de prêt individuel, quant à lui, correspond à une forte demande des clients et à une tendance générale du marché de la microfinance au Maroc, mais sera un plus grand défi pour AMSSF/MC qui doit démontrer sa capacité à développer un nouveau produit et à toucher une clientèle sensiblement différente de sa clientèle traditionnelle. L'objectif de 3 000 clients en 2008 semble toutefois raisonnable au regard du marché potentiel.

Les objectifs chiffrés ont été bâtis à partir de la connaissance du terrain acquise par le DED (à travers les rapports de ses AC), des informations sur la concurrence et le marché potentiel recueillies auprès de la FNAM et, pour les périodes les plus proches, du montant des fonds disponibles. Ces hypothèses ont été validées dans Microfin, ce qui a permis de bâtir un plan de financement sur lequel l'institution se base aujourd'hui pour négocier avec les différents bailleurs de fonds. Ce plan de financement est régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution des discussions.

Les prévisions de rentabilité sont très positives (ROA de 20% en 2008), mais les hypothèses sous-jacentes paraissent trop optimistes : augmentation de l'ordre de 5% des charges d'exploitation des antennes hors salaires en cinq ans alors que le nombre d'AC double dans le même temps ; stabilité du nombre d'employés du siège, PAR et taux de pertes sur prêt stables à 0,1% malgré le développement d'un produit de prêt individuel. Des ajustements seront toutefois apportés en fonction des résultats obtenus pendant les premières années du plan.

D'un point de vue structurel et organisationnel, le plan est succinct mais liste les grands axes de travail : finalisation du paramétrage du logiciel de suivi du portefeuille et déploiement dans les antennes, embauche d'un responsable informatique ; plan de recrutement de nouveaux AC et formation continue. Un plan de travail plus détaillé, comportant notamment des échéances permettrait de mieux suivre l'avancement de ces chantiers.

La réflexion sur ce plan stratégique à moyen terme a été combinée en 2003/2004 à celle sur le niveau des taux d'intérêt, qui a abouti à une baisse des taux en juillet 2004. Née d'une volonté du CA et de l'équipe de mieux servir sa mission sociale, cette réflexion s'est appuyée sur des projections financières et une étude de la concurrence. Elle a été associée à une refonte plus globale du produit de prêt consécutive à une étude de la satisfaction des clients menée en janvier / février 2004.

Planification budgétaire

Des projections financières à cinq ans ont donc été bâties dans Microfin par la Directrice Générale. Un budget annuel en a été tiré pour 2004 dont la réalisation est suivie trimestriellement.

Equipe de direction

Organisation de l'équipe de direction

L'organigramme a été remanié en janvier 2004 et le siège qui était jusqu'alors sous dimensionné comporte maintenant toutes les fonctions nécessaires : directrice générale, directeur engagement et développement (i.e. responsable du département crédit), responsable comptable et financier, auditeur interne, responsable des ressources humaines. La répartition des tâches entre les différents services est maintenant claire et consignée dans des fiches de postes. L'animation de l'équipe doit toutefois être formalisée et dynamisée : les réunions de direction ne sont pas assez fréquentes et ne servent pas suffisamment à organiser le travail des différentes équipes.

Compétences et expérience de l'équipe

Même si l'ensemble des responsables travaillent depuis plusieurs années dans l'institution, leur installation à leur poste respectif est récente⁷ et ils sont actuellement en train de prendre leurs marques. Ils maîtrisent toutefois très bien leur domaine et ont la volonté de développer des compétences complémentaires (recherche de nouveaux financements, analyse financière, développement de produits, RH, ...). Des formations et des visites d'échange dans d'autres programmes de microfinance sont prévues pour les principaux responsables afin de développer leur connaissance des techniques propres au secteur. Le projet de recruter un responsable informatique semble pertinent et deviendrait même urgent si la collaboration avec le fournisseur du logiciel ne devient pas plus facile.

Profil des dirigeants

Nadia Mannaoui, DG, est entrée à AMSSF/MC en 2000, diplômée de l'école de commerce HEC du Maroc et dispose d'une expérience de 5 ans dans le service comptabilité de plusieurs entreprises commerciales marocaines.

Abdelgahni Sbai, Directeur Engagement et Développement, était un coordinateur de AMSSF/MC, et dispose d'une expérience professionnelle préalable en tant que chef d'élevage.

Gestion des Ressources Humaines

Organisation de la Gestion des Ressources Humaines

L'institution a souhaité faire évoluer la gestion des ressources humaines vers plus de formalisme et de professionnalisme, ce qui s'est notamment traduit par le recrutement d'une responsable des ressources humaines en janvier 2004 et une formation en RH suivie par la DG en mars 2004 :

- ❑ Le processus de recrutement comprend maintenant un test écrit ou un concours interne et des entretiens avec au moins deux personnes ; les décisions du comité de recrutement ainsi constitué sont consignées dans un PV ;
- ❑ Les dossiers du personnel ont été complétés et comprennent maintenant l'ensemble des informations nécessaires ;
- ❑ Un système d'évaluation du personnel dont l'auditeur interne a jeté les premières bases en 2003 est en train d'être affinée et sera présenté au comité de Direction en janvier 2005 ;
- ❑ Un plan de formation pour 2004 a été défini en collaboration avec l'OFPPT qui en financera 70% ;
- ❑ Un grille de salaire des AC a été définie par l'équipe de direction en 2003 et présenté au CA qui l'a ratifié ;

⁷ La DG était Directrice Administrative et Financière, le Responsable comptable et financier était comptable, et le Directeur Engagement et Développement n'a pas changé de poste, mais celui-ci a été enrichi de la responsabilité de développer de nouveaux produits.

Gestion des compétences et contrôle des performances

La politique de gestion des ressources humaines favorise la motivation et le développement d'un sentiment d'appartenance à l'association et permet de garantir un niveau de compétences satisfaisant :

- ❑ La politique salariale pour les AC est un peu plus généreuse que celle des autres IMF ;
- ❑ Un fort accent est mis sur la formation continue, avec un budget de 227 200 MAD (soit 20 600 EUR) pour 2004 ;
- ❑ Les cadres participent à de nombreuses formations externes ou visites d'études internationales qui leur permettent de développer leurs compétences en microfinance ;
- ❑ Les postes d'encadrement sont pour la plupart pourvus par promotion interne.

Les performances des AC sont contrôlées chaque mois et servent au calcul de leur prime. Le système de prime est toutefois en cours de révision afin d'améliorer son efficacité en terme de motivation. Le système actuel, qui responsabilise les AC sur les performances de leur binôme, allie en effet primes positives et négatives et fixe des objectifs difficiles à atteindre, notamment en matière de nombre de nouveaux clients, particulièrement pour les antennes de Fès. Le système de comptabilité analytique mis en place en 2004 permet de calculer le résultat financier par AC et il est prévu d'intégrer ce paramètre dans le nouveau système de primes.

Information et équipement

Infrastructure et système d'information

Description du Système d'Information et de Gestion

- | | |
|--------------------------------------|---|
| Équipement informatique | <ul style="list-style-type: none">• Le siège et quatre antennes rurales disposent d'ordinateurs suffisamment récents pour leur utilisation actuelle. Les ordinateurs du siège sont mis en réseau. Les antennes de Fès n'ont ni téléphone, ni ordinateur. Les autres antennes rurales ne disposent pas d'ordinateurs mais ont toutes des téléphones et des fax. |
| Comptabilité | <ul style="list-style-type: none">• Système utilisé : Logiciel Sage 500• Les opérations comptables sont saisies très régulièrement (quotidiennement pour les antennes de Fès, hebdomadairement pour les autres), à partir des pièces justificatives envoyées par les antennes. Des rapprochements réguliers sont faits avec les informations bancaires et crédit.• Le plan de comptes dérivé du plan de compte standard marocain a été affiné pour l'exercice 2003 et, depuis 2004, une affectation analytique par agent de terrain et par agence a été mise en place.• Les états financiers sont produits chaque trimestre selon la liasse fiscale marocaine puis transposés au format CGAP. |
| Information sur les activités | <ul style="list-style-type: none">• Système utilisé: suivi Excel et test du Logiciel Up Manager⁸• Le traitement de l'information portefeuille est encore en grande partie manuel. Les AC tiennent à jour un dossier par groupe et plusieurs registres ou classeurs récapitulant les informations sur les déboursements et les remboursements. Ces informations sont envoyées quotidiennement au siège et saisies dans des fichiers Excel. Le siège envoie chaque semaine aux AC la liste des remboursements attendus.• Les AC rendent chaque mois au Directeur Crédit un rapport d'activités listant toutes leurs opérations du mois. La synthèse de ces rapports est saisie dans un fichier Excel par le DED.• Le logiciel UpManager est en test depuis juillet 2003 et ne devrait pas être opérationnel avant fin 2004. |

Sécurité

Même si des mesures ont été prises depuis un an, la sécurité des informations pourrait encore être améliorée. Les documents papier sont maintenant stockés dans des armoires métalliques, mais ils sont encore facilement accessibles aux visiteurs (notamment certaines reconnaissances de dettes). L'institution s'est dotée de matériel approprié pour les sauvegardes informatiques, mais elles ne sont pas systématiques. Les informations étant disponibles à la fois au siège et dans les antennes, une reconstitution des données en cas de destruction des dossiers est toujours possible, mais au prix de longs efforts.

⁸ Logiciel de gestion de prêt développé sous SQL par une entreprise marocaine à la demande d'une autre IMF

Facilité d'utilisation du système

Le système de production de l'information est fastidieux et pourrait difficilement gérer un nombre de retards plus nombreux⁹ ou une diversification des produits¹⁰. Le flux d'information entre le siège et les antennes n'est pas optimisé (très nombreux allers-retours de documents lors des déboursements) ce qui suppose de nombreuses copies manuelles des mêmes informations par les agents de crédit. La conception des fichiers Excel utilisés au siège pour le suivi des prêts suppose également de nombreuses copies d'information. Des compétences plus approfondies dans le maniement d'Excel permettrait de rendre le fonctionnement de l'ensemble du système plus fluide et de générer une information plus riche.

Plan informatique et amélioration du système

Le système actuel ne permet pas d'envisager sereinement une forte croissance du portefeuille. Ayant conscience de cette limite, AMSSF/MC a décidé en 2003 d'informatiser la gestion du portefeuille et a acheté la licence du logiciel Up Manager. Cependant, les nécessaires adaptations du logiciel au contexte d'AMSSF/MC ont pris beaucoup de retard (lenteur du fournisseur, problèmes matériels liés au déménagement du siège d'AMSSF/MC), et après plus d'un an de test, le logiciel n'est pas encore opérationnel. L'impact sur la productivité et sur la richesse et la fiabilité de l'information reste donc à mesurer.

Le plan de déploiement est bien conçu (test dans une antenne avant l'installation du logiciel dans tout le réseau, initiation des AC à l'informatique et au nouveau logiciel) mais toutes les implications du déploiement du nouveau logiciel sur l'organisation n'ont pas encore été évaluées : les nouveaux flux d'information et les procédures qui y sont relatives doivent être définies, l'organisation matérielle du travail dans les antennes doit être repensée, les nouvelles pistes d'audit doivent être identifiées. AMSSF/MC bénéficie d'une subvention spécifique de l'USAID pour l'amélioration de l'équipement informatique de trois antennes de la zone d'Azrou, ce qui devrait faciliter l'informatisation de l'ensemble du réseau.

Compétences de l'équipe en charge du SIG

AMSSF/MC n'a pas de service informatique ou de directeur informatique. Le DED et un prestataire externe assurent la maintenance du parc informatique actuel. L'ensemble de l'équipe de direction maîtrise l'utilisation des logiciels bureautiques, mais l'absence d'un spécialiste se fait sentir sur les questions de sécurité (anti-virus, sauvegarde), et pourrait être critique quand le logiciel de crédit sera opérationnel et que la précision et la disponibilité de l'information portefeuille reposeront sur la fiabilité de l'outil informatique. Le plan de développement prévoit l'embauche d'un responsable informatique en 2005.

Information sur les activités

Qualité de l'information

Le système actuel de suivi du portefeuille fournit pour le siège et les AC une information quotidienne fiable sur les retards. Les rapports de performance publiés chaque mois par le DED à partir des rapports manuels fournis par chaque AC comportent les principaux indicateurs ainsi qu'une analyse succincte de leur évolution par rapport au mois précédent. Le traitement statistique de l'information n'est cependant pas très poussé : encours, montant déboursé, nombre de clients actifs, PAR sont présentés par AC et par antenne, mais les données sur la composition du portefeuille fournies par les AC (ancienneté des clients, cycles) ne sont pas

⁹ Aujourd'hui AMSSF/MC gère rarement plus d'un retard chaque semaine ce qui ne nécessite pas réellement d'outil de suivi très formalisé.

¹⁰ Les échéanciers de remboursements sont calculés manuellement et des caractéristiques de produits plus variées multiplient les risques d'erreur.

exploitées. Cette information statistique comporte des erreurs fréquentes mais marginales dues essentiellement à des erreurs de calcul (l'information est compilée à la main par les AC). Des rapprochements périodiques (deux fois par an) avec l'information comptable faits par la Comptabilité permettent de corriger les erreurs.

Les données sur le marché ne sont pas collectées de manière formalisée : la connaissance de la concurrence acquise par les AC n'est pas compilée et les études de marché réalisées avant l'ouverture des antennes mais ne font pas l'objet d'une documentation.

Diffusion de l'information

Les performances du portefeuille sont diffusées et discutées avec l'ensemble des personnes concernées : le rapport de performance mensuel est discuté lors des réunions du CA, les performances de chaque antenne sont discutées lors des réunions organisées tous les quinze jours avec les AC.

Information comptable et suivi financier

Qualité de l'information et analyse financière

L'information comptable est fiable et régulière (balances mensuelles, états financiers trimestriels), AMSSF/MC utilisant depuis maintenant trois exercices des règles comptables stables. L'information financière trimestrielle est complétée par les ratios classiques utilisés en microfinance, une indication sur l'évolution des dépenses et la comparaison des réalisations avec le budget. Ces données font l'objet de commentaires et sont présentées au CA. Les commentaires sont toutefois succincts et ne sont pas assortis de recommandations d'actions correctives. Un suivi analytique mensuel de la rentabilité par AC et par antenne a également été mis en place en 2004, et devrait bientôt être utilisé pour fixer les objectifs des AC.

Compétences du département comptable et financier

Le Responsable Comptable et Financier possède toutes les compétences pour superviser le département comptable puisqu'il occupait jusqu'en janvier 2004 le poste de Comptable. L'analyse financière lui est peu à peu déléguée par la Directrice Générale qui assure sa formation dans ce domaine.

Risques : identification et contrôle

Procédures et contrôles internes

Contrôles internes

AMSSF/MC dispose d'un bon système de contrôle interne :

- ❑ Les procédures sont claires et bien maîtrisées de l'ensemble de l'équipe : les procédures de crédit sont consignées dans un manuel qui sert également de document de formation pour les AC et dont l'adaptation à la nouvelle politique de crédit et au nouvel organigramme est en cours ; les procédures comptables et administratives sont clairement identifiées par l'ensemble des personnes concernées même si le manuel de procédures administratives créé en 2004 n'est pas encore finalisé ;
- ❑ Une saine séparation des tâches pour les opérations de crédit permet de limiter les risques de fraude et d'erreur (fonctionnement en binôme, contrôle des superviseurs, visites de l'audit, suivi étroit des remboursements par la comptabilité) ;
- ❑ Des limites de pouvoirs très strictes existent aussi bien pour les déboursements que les achats ;
- ❑ L'application des procédures par les AC fait l'objet d'un contrôle régulier par leur superviseur et leurs performances sont mesurées chaque mois par la Direction Crédit et utilisées pour calculer leurs primes. La croissance des activités et donc du nombre d'AC par superviseur pourrait cependant amener à une baisse du niveau de supervision.

La gestion des dépôts de solidarité¹¹ constitue le point faible du système de contrôle interne : ils doivent en théorie être restitués par les AC aux clients qui ne renouvellent pas leur prêt chez AMSSF/MC, mais ceci n'est pas fait de façon systématique ; le risque de détournement par les AC n'est pas totalement contrôlé même si un embryon de système de suivi a été mis en place en 2004.

Sécurité de la liquidité

Le transport d'argent liquide par les AC est limité au maximum, puisque tous les déboursements et remboursements de crédits se font au travers de banques partenaires. Les transferts d'argent entre les AC et les clients sont limités au paiement des frais de dossier et au versement des dépôts de solidarité. Les antennes ne disposent donc que de sommes minimales (inférieures à 300 MAD), conservées dans des caisses métalliques. Cependant, la lenteur de certains virements interbancaires et le manque de prévision des besoins en liquidité font qu'il est parfois nécessaire d'alimenter le compte d'une antenne en apportant de l'argent liquide : l'agent administratif retire de l'argent d'un compte pour le déposer dans un autre compte au sein d'une même agence ou occasionnellement dans une autre agence. Le risque de fraude ou de vol est ici présent, mais il reste limité.

¹¹ Les clients laissent un dépôt de solidarité de 2% du montant du prêt lors du déboursement, qui leur est restitué si ils remboursent l'ensemble du prêt sans retard.

Audit interne

Identification des risques

Le CA et l'équipe de Direction dans son ensemble font une bonne identification des principaux risques auxquels AMSSF/MC doit faire face (impayés, concurrence, surendettement, manque de fonds, fraude, ...), l'auditeur interne ayant déjà été mandaté pour analyser certaines évolutions quand elles paraissent inquiétantes (baisse de l'activité en décembre 2003, satisfaction des clients, dépôts de solidarité, ...). L'auditeur interne, mène également une réflexion régulière et intéressante sur les dysfonctionnements internes de l'association et sur les améliorations qui peuvent être apportées aux procédures. Il peut s'appuyer pour cela sur de nombreuses missions d'évaluation externes qu'AMSSF/MC reçoit à la demande de bailleurs de fonds ou de sa propre initiative.

Qualité de l'audit interne

Les audits réalisés dans les antennes sont complets mais ne sont pas assez fréquents, l'auditeur ayant été mobilisé fin 2003 et début 2004 par le rôle de « consultant interne » qui lui est confié par le CA. L'auditeur pense toutefois mettre en place un plan d'audit pour 2005, incluant deux visites par antenne et par an. La méthodologie appliquée est en revanche appropriée : les visites comprennent un audit documentaire, des visites chez des clients, des entretiens avec les AC et font l'objet de rapports qui sont communiqués à l'entité auditée pour commentaires, puis transmis à la DG et au CA.

Le système d'audit n'est pas encore complet puisqu'il ne comporte pas d'audit régulier et systématique du siège ou du service comptable. Le système d'information actuel ne fait pas non plus l'objet d'un audit suffisant, notamment pour ce qui concerne les informations sur les échéanciers de prêt¹². L'encadrement des activités de l'auditeur par le CA pourrait également être renforcé.

¹² Ces informations sont créées par les AC et saisies par une opératrice au niveau du siège, mais ne sont pas contrôlées ou recoupées par l'auditeur.

Activités: produits et services

Gamme de produits et compétences

AMSSF/MC doit faire face à une concurrence importante dans l'ensemble de ses agences : elle est particulièrement vive à Fès où les principales IMF marocaines offrent leurs services (Al Amana, Zakoura, Fondation Banque Populaire) ; elle se développe dans le Moyen Atlas, deux voire trois concurrents étant implantés dans la plupart des villes où AMSSF/MC a des antennes. Le risque d'endettement croisé est donc important.

Afin de répondre à cette concurrence et d'enrayer ses conséquences (stagnation de l'activité dans les antennes de Fès), AMSSF/MC s'est lancée depuis 2004 dans une démarche active d'adaptation de ses produits aux besoins de la clientèle. Ce processus a impliqué l'ensemble de l'institution (clients, AC, équipe de direction, CA). Il s'est appuyé sur une enquête de satisfaction menée auprès de 200 clients et sur une étude de l'impact financier d'une baisse des taux d'intérêts. Cela a débouché sur une modification du produit de prêt en juillet 2004 qui devrait permettre à AMSSF/MC d'améliorer sa compétitivité :

- ❑ Baisse des taux d'intérêts : en passant à un TEG compris entre 43% à 73% selon le montant des prêts, contre 50% à 82% dans l'ancien système, AMSSF/MC se rapproche des taux offerts par la concurrence (30% à 53%), même si il lui est difficile de concurrencer des IMF de plus grande envergure et qui ont accès à des financements subventionnés plus importants ;
- ❑ Augmentation des plafonds de prêts : passage de 5 000 à 8 000 MAD, les concurrents offrant des prêts jusqu'à 10 000 ou 20 000 MAD pour des prêts de groupe ;
- ❑ Assouplissement du système d'évolution par cycle : les montants et durées du premier prêt sont toujours strictement définis, mais le client peut ensuite définir les caractéristiques de son prêt avec l'AC en fonction de ses besoins ;
- ❑ Possibilité de remboursement mensuel : les clients ont maintenant le choix entre un remboursement par quinzaine ou mensuel, la plupart des concurrents proposant uniquement un remboursement hebdomadaire ou par quinzaine ;
- ❑ Réduction du nombre de réunions : le parcours de formation des groupes de clients en quatre réunions, qui paraissait lourd aux clients, a été allégé d'une réunion.

Le développement d'un produit de prêt individuel est par ailleurs prévu pour l'année 2005, les premiers tests ayant débuté à une très petite échelle en 2004 (2 prêts).

Gestion du portefeuille

Procédures de gestion

C'est certainement le point fort d'AMSSF/MC. La qualité de son portefeuille en témoigne. Après une grave crise de remboursement entre 1997 et 1999 (plus de 40% de PAR à 31 jours), AMSSF/MC a su rétablir une culture du remboursement et mettre en place une méthode efficace de sélection et de formation des clients :

- ❑ Sélection des clients : AMSSF/MC octroie des crédits de groupe. Le processus de sélection des emprunteurs s'attache surtout à vérifier la solidité de la solidarité du groupe. Il

demande une forte implication des clients¹³ pour des montants qui sont au départ très faibles (500 à 2000 MAD ; soit 50 à 200 EUR environ). L'analyse de l'activité est quant à elle très sommaire, ce qui ne s'avère pas gênant étant donné le faible montant des prêts. De nouvelles procédures d'analyse d'activité ont toutefois été mises en place lors du remaniement du produit de prêt en juillet 2004 (affinement des fiches d'évaluation de la capacité de remboursement).

- ❑ Suivi du portefeuille : Les visites aux clients ne sont pas très fréquentes, mais la présence de chacun des membres du groupe est demandée à chaque remboursement ce qui permet aux AC de garder un contact étroit avec leurs clients. Le suivi est plus soutenu (visite et réunion avant chaque échéance pour tous les groupes) dans les antennes qui viennent d'ouvrir afin de créer chez les clients une culture du remboursement. Les superviseurs et le Directeur Engagements et Développement suivent de près le travail des AC. Le système d'information donne un suivi quotidien des remboursements.
- ❑ Traitement de la défaillance : Tout retard entraîne immédiatement la convocation du groupe entier pour une réunion. Si la pression du groupe et/ou la solidarité ne suffisent pas à régler le problème, les mesures vont crescendo de la visite du superviseur jusqu'aux poursuites en justice. Le renouvellement du prêt est lui aussi dépendant du bon remboursement du prêt. Des rééchelonnements sont accordés de façon exceptionnelle (seuls 4 groupes en 2002, suite à l'incendie d'un souk).

Compétences des Agents de Crédit

Les agents de crédit sont compétents et démontrent dans l'ensemble une grande motivation liée à la nature associative de leur activité. Ils possèdent souvent un bon niveau d'études même si elles sont éloignées du secteur de la microfinance ou du développement (licences en biologie, droit, histoire et géographie). Ils sont en général originaires des régions ou quartiers où ils officient ce qui facilite leur travail de terrain. La formation initiale fournie par AMSSF/MC est rapide mais les superviseurs sont très présents et assurent de manière informelle la formation continue des AC. La formation porte essentiellement sur les réunions avec les clients et les procédures. L'analyse économique des principaux secteurs d'activités des clients est abordée lors des réunions hebdomadaires des AC.

Règles globales de gestion du portefeuille

AMSSF/MC n'a pas de règle globale de gestion portant sur la diversification du portefeuille par zone géographique, activités financées, ou encore par ancienneté des clients. Néanmoins, l'interdiction de composer des groupes dont les activités sont identiques et la variété des quartiers ou zones dans lesquels les antennes sont implantées font que le portefeuille est composé de clients avec des activités relativement variées, ne dépendant pas énormément du tourisme ou du climat, et faiblement cycliques.

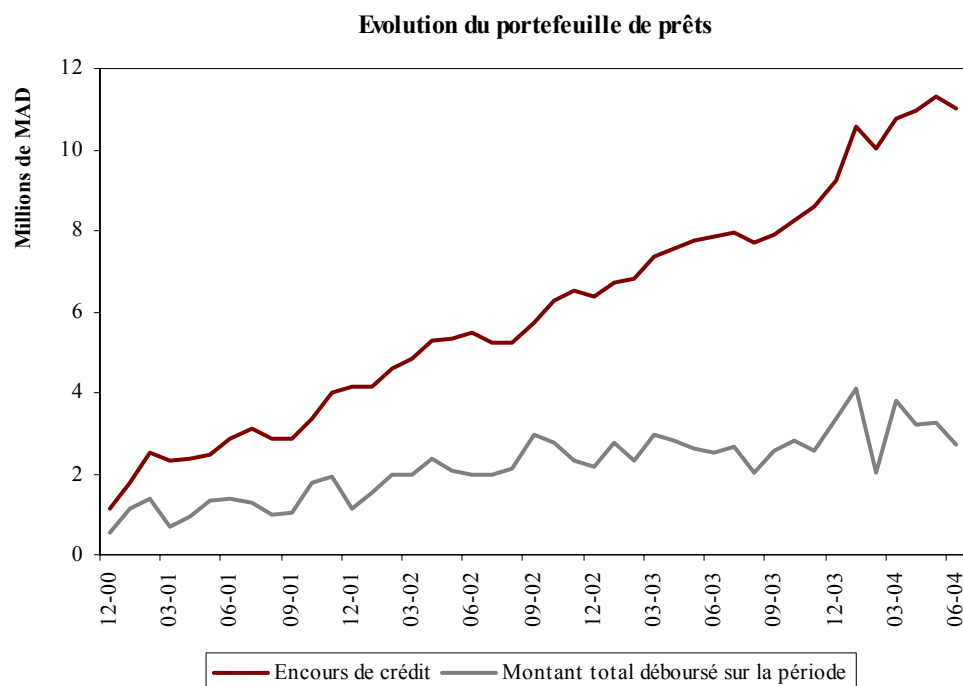
Les antennes hors Fès ont quelques clients dont l'activité principale est l'agriculture ou l'élevage, mais le prêt leur a été octroyé pour une autre activité. Ces clients sont peu nombreux et ne font donc pas courir de risque important. Cependant le nombre exact n'est pas connu.

¹³ Le groupe est convoqué à quatre réunions pendant lesquelles leur est expliqué le principe des prêts et des cycles. Les AC effectuent des visites de terrain pendant lesquelles ils vérifient que tous les membres du groupe se connaissent, ont bonne réputation et ne vivent pas à plus de 10min les uns des autres

Composition et évolution du portefeuille de prêt

La saisonnalité des activités est faible. Seul un ralentissement est observé pendant l'été. L'encours de prêt a fortement augmenté ces trois dernières années (multiplication par 8 entre décembre 2000 et décembre 2003) du fait de l'injection du fonds Hassan II (réception de 3 M MAD en deux tranches en août 2000 et août 2001) et du déblocage du prêt de la SIDI (2 M MAD en août 2003). Le manque de visibilité sur le délai d'obtention de fonds supplémentaires a amené AMSSF/MC à réduire sa croissance sur le premier semestre 2004, l'institution ne souhaitant pas avoir à refuser des renouvellements de prêts à ses clients les plus fidèles par manque de fonds.

Le montant du prêt moyen par client augmente au cours de la période, à mesure que la proportion de clients anciens ayant atteint les derniers cycles¹⁴ augmente : en décembre 2002, 50% du portefeuille était constitué de clients ayant déjà au moins contracté trois prêts auprès d'AMSSF/MC ; cette proportion passe à 80% en décembre 2003.



¹⁴ Le montant des prêts auquel les clients peuvent prétendre augmente avec leur ancienneté.

Portefeuille à risque (PAR)

Taux de perte sur prêts

EUR ou en monnaie locale si précisé	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004
Encours de crédit	404 327	583 962	843 974	1 001 181
Encours de crédit (MAD)	4 156 486	6 377 556	9 241 397	11 012 990
Evolution	259,4%	53,4%	44,9%	19,2%
Encours de prêt moyen	267 696	487 154	702 774	959 815
Nombre d'emprunteurs actifs	4 424	6 183	6 886	8 388
Evolution	115,0%	39,8%	11,4%	21,8%
Encours moyen par client	91	94	123	119
% du PIB par habitant	7,2%	7,5%	9,3%	8,9%
Prêt moyen au déboursement	136	166	190	202
% du PIB par habitant	10,7%	13,2%	14,4%	15,0%
PAR 31-365	0,5%	0,2%	0,2%	0,0%
PAR > 365	--	--	--	--
Taux de pertes sur prêts	0,6%	0,7%	0,7%	0,4%
Ratio de couverture du risque	25,0%	25,0%	50,0%	N/A ⁽¹⁾
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	0,3%	0,2%	0,1%	0,0%

(1) Le PAR étant nul pour juin 2004, la réserve est également nulle et le ratio n'est donc pas significatif

La forte augmentation du nombre de clients n'a pas altéré la qualité du portefeuille, qui est restée excellente sur toute la période. Avec un PAR 31 inférieur à 0,5% depuis trois ans et un taux de pertes sur prêts inférieur à 1%, AMSSF/MC présente des performances exceptionnelles tout au long de l'année. Le lancement d'un produit de prêt individuel en 2005 pourrait toutefois faire évoluer ce ratio à la hausse.

Couverture du risque crédit

Couverture par des provisions

Le détail des règles de provisionnement est fourni en annexe.

Les provisions actuelles couvrent 50% du PAR à 31 jours. Etant donnée la qualité du portefeuille, ce ratio est suffisant, le PAR 31 net de provision représente une part négligeable des fonds propres (moins de 0,1%).

Couverture par des garanties

AMSSF/MC ne demande aucune garantie physique à ses clients. Le dépôt de solidarité représente davantage une pénalité de retard qu'une garantie. D'après les AC interrogés, la solidarité de groupe fonctionne bien : il est fréquent que des clients remboursent pour les autres membres de leur groupe en cas de difficultés passagères de remboursement.

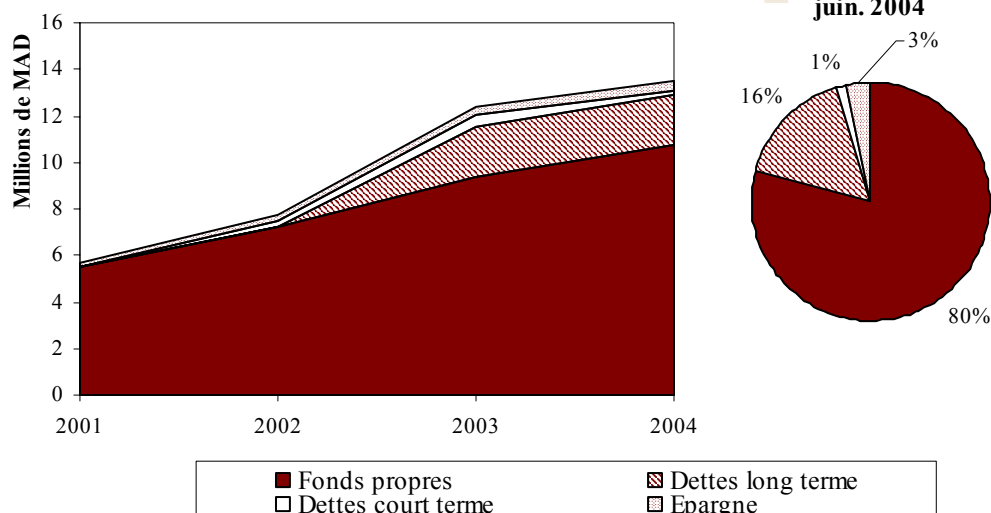
Activités d'épargne

L'encours d'épargne apparaissant au bilan d'AMSSF/MC est uniquement constitué des dépôts de solidarité que les clients doivent constituer au moment du déboursement des prêts, ces dépôts étant restituables ou réutilisables pour contracter de nouveaux prêts .

Financement et liquidité

Stratégie de financement

Description du financement



L'équipe, et notamment la Présidente, ont su mettre en place AMSSF/MC avec très peu de support financier externe. Démarré en 1996, le programme n'a bénéficié d'apport de fonds important qu'à partir 1998, au travers du programme MicroStart du PNUD. La croissance a ensuite été assurée grâce au Fonds Hassan II en 2000 et 2001 et à une subvention de l'USAID et un prêt de la SIDI en 2003.

Subventions	Montants perçus (EUR)	Montant perçu (MAD)
AMSED	72 171	793 879
PNUD	130 383	1 434 210
Fonds Hassan II	272 727	3 000 000
AGFUND	61 551	677 060
USAID	85 735	943 089
FADES	6 832	75 150
Dons divers	2 586	28 448
Total	629 399	6 923 388

En juin 2004, les subventions et les reports à nouveau constituent toujours la principale source de financement et représentent respectivement 51% et 28% de l'actif. Les 16% restant sont constitués par le premier emprunt contracté par AMSSF/MC en août 2003 auprès de la SIDI.

Emprunts	Taux	Montant (en EUR)	Montant O(en MAD)	Restant dû (en MAD)	Date de mise en place	Durée
Emprunts en cours au 30 juin 2004						
SIDI	Euribor +1,5%, soit 4,36%	200 000	2 154 600	2 154 600	01/08/03	4 ans
Débloquages après le 30 juin 2004						
BEI	Taux de rendement annuel des émissions de l'état marocain à 10 ans, soit 5,5 - 6%	454 545	5 000 000		octobre 2004	10 ans

Procédures de gestion Actif / Passif

Les risques de maturité, taux et devises sont couverts, l'ensemble du financement étant à long terme alors que les prêts sont tous à moins de neuf mois et les risques de change et de taux sur les emprunts contractés par AMSSF/MC étant portés par les bailleurs de fonds.

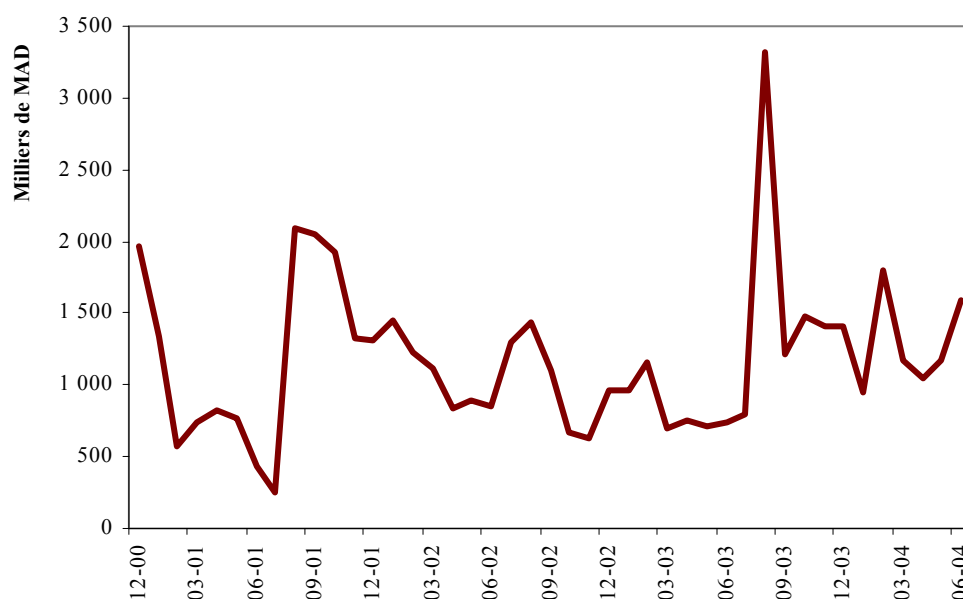
Stratégie de financement

La recherche de fonds active menée par la présidente et la DG, avec le soutien des membres du CA a porté ses fruits, AMSSF/MC ayant réussi à obtenir des prêts pour un montant de 650 000 EUR auprès de grands bailleurs internationaux (SIDI, BEI), à des conditions favorables (taux inférieur au taux de marché, long terme, risque de change et de taux portés par les bailleurs, pas de garantie exigée).

Les fonds obtenus permettent de financer la croissance du portefeuille jusqu'à fin 2005, des contacts étant déjà établis pour financer l'activité au delà de cette date, notamment avec la BEI, pour une seconde tranche de financement et avec des banques commerciales marocaines. Cette dernière solution, qui n'est rendue possible que parce USAID a mis en place un fonds pour garantir les prêts octroyés aux IMF, n'est pas privilégiée pour l'instant, son coût étant plus élevé.

Gestion de la liquidité

Evolution du niveau de liquidité



Prévisions de cash-flows

Le système de gestion de trésorerie n'est pas optimal : même si un système de prévision de trésorerie à une semaine permet de prévenir les retards de déboursements¹⁵, le nombre élevé de comptes en banque (23) répartis dans sept banques différentes, et la mauvaise qualité du service bancaire au Maroc¹⁶ rend ce processus fastidieux. L'acquisition d'un logiciel de gestion

¹⁵ Il est cependant arrivé à quelques reprises au cours de l'année 2004 que des déboursements soient repoussés, les virements de compte à compte ayant été faits par les banques pris du retard.

¹⁶ Délais importants requis pour effectuer un virement de compte à compte, impossibilité d'obtenir une compensation de l'ensemble des soldes des comptes ouverts dans une même banque, difficulté d'obtenir une autorisation de découvert.

de trésorerie comportant une interface pour effectuer les ordres de virement à distance devrait permettre d'améliorer la situation.

Optimisation des ressources

Il n'existe pas de prévision fine de trésorerie à un ou deux mois, alors même que la plupart des informations seraient disponibles au siège si les fichiers de suivi du portefeuille étaient mieux conçus. Ceci incite l'institution à garder une marge de sécurité plus large que nécessaire, les disponibilités représentant constamment plus de 10% des actifs qui pourraient être en partie investis dans le portefeuille.

AMSSF/MC améliore peu à peu sa gestion des situations d'excédent de trésorerie : une partie du prêt SIDI a ainsi été placé en dépôt à terme rémunéré à 2,75 % (pour une mobilisation sur 3 mois) et l'IMF a négocié un déblocage par tranche du prêt BEI afin de limiter ses coûts de financements.

Effacité et rentabilité

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004 ^(*)
ROE	12,9%	24,5%	19,1%	12,4%
Dettes / Fonds propres	3,4%	6,6%	32,0%	26,1%
ROA	12,5%	23,3%	15,8%	9,6%
Construction du résultat				
Autonomie opérationnelle	141,5%	169,2%	148,6%	128,8%
Rendement du portefeuille	69,1%	70,7%	63,2%	52,5%
Ratio de charges d'exploitation	48,3%	41,7%	41,4%	40,0%
Emprunteurs par employé	130	172	141	153
Emprunteurs par agent de crédit	295	221	191	210
Encours moyen par client (EUR)	91	94	123	119
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,4%	0,3%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	n/a	n/a	2,7%	1,4%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,7%	0,6%	0,8%	0,6%
PAR 31-365	0,5%	0,2%	0,2%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,6%	0,7%	0,7%	0,4%
Gestion de l'actif				
Encours de prêts / Actif total	72,8%	82,7%	74,4%	81,5%
Résultat non opérationnel	0,3%	0,0%	0,2%	0,3%
Ratios ajustés				
Ratio de charges d'ajustement	5,2%	4,8%	3,6%	2,6%
AROE	9,6%	20,5%	15,8%	9,7%
AROA	9,3%	19,5%	13,0%	7,5%
Autonomie financière	128,0%	152,0%	136,9%	121,1%

(*) Les données pour l'année partielle à juin 2004 ont fait l'objet d'une annualisation simple.

Les performances d'AMSSF/MC sont comparées à celles de son groupe de référence « MENA » dans le MBB n°9 de Juillet 2003 (données 2002). Ce groupe comprend les institutions suivantes : ABA, DBACD et RADE (Egypte), Al Amana et Fondep (Maroc), Al Majmoua (Liban), FATEN (Palestine), JMCC et MFW (Jordanie).

Rentabilité globale

AMSSF/MC est une institution rentable, ayant généré un ROA supérieur 12% pendant plus de 3 ans, et se place largement au-dessus de son groupe de référence avec un AROA de 13% à fin 2003 (contre 0,6% pour le groupe MENA). Après avoir connu un pic à 23% en 2002, le ROA évolue cependant à la baisse en 2003 (16%) et pour l'année partielle 2004 (10%) en raison d'une baisse tendancielle du rendement du portefeuille (voir infra). L'endettement ayant été quasiment nul jusqu'à mi-2003, le ROE a suivi jusqu'alors une évolution similaire au ROA. Il s'améliore depuis 2003 à mesure que l'effet de levier augmente et atteint 19% en 2003.

AMSSF/MC présente des ratios d'autonomie opérationnelle et financière très élevés pour le secteur (149% et 136% en 2003, 129% et 115% en 2004, contre 113% et 101% en moyenne pour le groupe MENA).

Ces résultats s'appuient sur les facteurs suivants:

Rendement du portefeuille et taux d'intérêt effectif

Le rendement du portefeuille baisse régulièrement depuis 2002 (70% en décembre 2002, 63% en décembre 2003), mais reste néanmoins largement supérieur à celui de son groupe de référence MBB (24,5%). Cette baisse s'explique par le fait que les clients évoluent peu à peu vers les cycles où les taux d'intérêts sont moins élevés : en 2002, 91% des clients étaient répartis dans les cycles I à IV avec des TEG supérieurs à 70%, alors qu'en décembre 2003, 20% des clients étaient en cycle V et 25% en cycle VI dont les TEG étaient respectivement de 61% et 50% (voir tableau ci-dessous).

Le niveau très bas enregistré sur les six premiers mois de 2004 (rendement du portefeuille de 52,5%) ne peut toutefois pas être expliqué uniquement par cette modification de la composition du portefeuille. Ce ratio devra être surveillé et analysé dans les mois qui viennent pour éliminer toute hypothèse de faille du système d'information.

Cette tendance à la baisse se poursuivra dans les années à venir, les taux d'intérêts nominaux ayant été revus en juillet 2004 pour s'échelonner de 2% à 2,5% selon les durées et les montants (contre 2% à 3% auparavant). Les taux nominaux sont cependant toujours majorés par plusieurs facteurs : le calcul des intérêts se fait sur le capital initial, des frais de dossier de 10 MAD par prêt sont facturés, les taux sont calculés sur 28 ou 30 jours selon la périodicité de remboursement choisi et non sur un mois calendaire. Les TEG sont maintenant compris en 43% et 73%. Malgré cette baisse, les taux d'intérêt d'AMSSF/MC restent supérieurs de 5%¹⁷ en moyenne à ceux appliqués par ses concurrents au Maroc, mais ceci ne devrait plus constituer un réel désavantage compétitif.

Répartition du portefeuille par cycle				
	TEG (ancien produit)	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004
Cycle I	80,0%	17,8%	8,3%	9,5%
Cycle II	75,0%	40,9%	11,5%	14,3%
Cycle III	70,0%	20,6%	17,8%	10,9%
Cycle IV	73,0%	11,7%	17,4%	15,9%
Cycle V	61,0%	6,1%	20,0%	18,7%
Cycle VI	50,0%	2,9%	24,9%	30,7%
Rendement théorique du portefeuille		73,0%	65,2%	64,3%
Rendement effectif		70,7%	63,2%	52,5%

Ratio de charges d'exploitation

Le ratio de charges d'exploitation a baissé sur les trois dernières années, passant de 48% en décembre 2001 à 40% en juin 2004, ce qui place AMSSF/MC légèrement au-dessus de la moyenne de son groupe de référence (38,4%). L'importante croissance du portefeuille a en effet permis à AMSSF/MC de réaliser des économies d'échelle, même si le renforcement du siège et l'augmentation des salaires des AC (+ 20% en 2003) a conduit à une stagnation du ratio entre décembre 2003 et juin 2004.

La clientèle cible d'AMSSF/MC se situe dans les tranches inférieures (l'encours moyen par emprunteur, bien qu'en augmentation depuis trois ans, est très faible à 119 EUR, soit 9% du PIB par habitant). Ceci place AMSSF/MC largement en dessous des membres de son groupe de référence (15,8% du PIB/habitant) et explique en partie que le ratio de charge d'exploitation se situe plutôt dans le haut de la gamme malgré un strict contrôle des dépenses.

¹⁷ Pour des prêts de 1 000 à 1 500 MAD, Al Amana et Zakoura ont des taux respectifs de 45,8%, 45% contre un peu plus de 50% pour AMSSF/MC dans son nouveau système.

En juin 2004, AMSSF/MC compte 210 clients par AC et 153 clients par employé, dans la moyenne de son groupe de référence MBB (resp. 213 et 133). Ceci est satisfaisant sachant qu'AMSSF/MC utilise un système d'information manuel, opère en zone urbaine et périurbaine, avec quelques clients en zone rurale, et compte une majorité de clients analphabètes. Cette performance s'explique par l'efficacité des AC ainsi que par un fort niveau de rétention (80% des clients en sont au moins à leur troisième cycle de prêt). La productivité moyenne pourrait néanmoins être supérieure à 300, ce qui est d'ailleurs l'objectif de la direction : les AC les plus anciens atteignent déjà ce niveau de performance et la mise en place du nouveau système d'information devrait permettre de dégager une partie du temps actuellement consacré aux tâches administratives. L'ouverture de trois nouvelles antennes dans le Moyen Atlas en septembre et novembre 2003 explique la relative faiblesse du ratio à fin décembre 2003.

Ratio de charges de financement

AMSSF/MC n'ayant contracté son premier emprunt qu'en août 2003, le ratio de charge de financement est quasiment nul sur l'ensemble de la période.

Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts (coût du risque)

Etant donnée la qualité actuelle du portefeuille, les provisions ont un impact négligeable sur la structure de charges d'AMSSF/MC.

Gestion des actifs

En juin 2004, l'encours de prêts représente plus de 80% des actifs ce qui témoigne d'un bon investissement en actifs productifs. Cependant le niveau de liquidité en compte courant non rémunéré atteint souvent des niveaux élevés, bien souvent au-dessus de 10% des actifs. Ceci résulte d'une démarche volontaire d'AMSSF/MC qui, ayant souvent manqué de visibilité sur ses sources de financement futures, a toujours souhaité conserver une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir renouveler, en les augmentant, les prêts de ses anciens clients. Néanmoins, une meilleure prévision à deux ou trois mois des déboursements et remboursements pourrait permettre de réduire ce coussin de sécurité.

Performance ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Afin de comparer les performances d'AMSSF/MC aux autres IMF, des ajustements ont été réalisés, à la fois sur les méthodes comptables (provisions pour pertes sur prêts) et sur les charges d'exploitation et de financement (voir détails dans les annexes). Le ratio de charges d'ajustement est faible (entre 3% et 5% de l'encours moyen de prêts) et la rentabilité ajustée ne présente donc pas un écart significatif avec la rentabilité non ajustée (AROA de 13% en déc. 2003 contre un ROA de 15,8%). Le premier ajustement est celui prenant en compte le fait que la présidente du CA a joué bénévolement le rôle de DG jusqu'en janvier 2004 (65% du total des ajustements en 2003), le second est celui pour l'inflation (46%), le troisième est celui pour coût des fonds (28%).

Evolution de la rentabilité

La structure de rentabilité d'AMSSF/MC va être sensiblement modifiée dans les années à venir et plusieurs facteurs devraient conduire à une baisse de la rentabilité (baisse des taux d'intérêt, début du financement par emprunts). AMSSF/MC devrait toutefois rester une institution structurellement rentable, la mise en place d'un système de pilotage des performances financières depuis 2003 devant permettre de gérer cette période de transition.

Les facteurs pouvant avoir un impact négatif sur la rentabilité sont les suivants :

- ❑ Suite à la baisse des taux d'intérêts décidée en juillet 2004, le rendement du portefeuille devrait se stabiliser autour de 50%. La répartition du portefeuille par cycle aura toutefois une influence déterminante sur ce ratio, le rendement des différents produits de prêt présentant une amplitude de 30% (de 43 à 73%). Le « vieillissement » du portefeuille actuellement constaté, qui tend à réduire le rendement, pourrait toutefois être contrebalancé par l'ouverture de nouvelles antennes assurant le renouvellement de la clientèle.
- ❑ Le ratio de charge de financement devrait passer de 0% en 2002 à environ 2% en 2004/2005, puisque les emprunts à des taux d'environ 5% représenteront alors environ un tiers de la structure de financement.
- ❑ Le développement d'un nouveau produit de prêt individuel, avec des montants supérieurs, pourrait amener une augmentation du PAR et donc des charges de provisions pour pertes sur prêts.
- ❑ L'informatisation engendrera des coûts supplémentaires pour la structure (abonnement téléphone et Internet, électricité, maintenance)

Les facteurs pouvant avoir un impact positif sur la rentabilité sont les suivants.

- ❑ La productivité des AC devrait s'améliorer (ancienneté, disponibilité des fonds, informatisation) pour atteindre une moyenne de 300 clients par AC. La réserve de productivité peut ainsi être évaluée à environ 4 000 clients.
- ❑ La structure actuelle du siège devrait être suffisante pour absorber la croissance prévue pour les prochaines années (seule l'embauche d'un responsable informatique est planifiée), ce qui devrait permettre de faire d'importantes économies d'échelle (le siège représente actuellement 30% des charges salariales).

L'exemption de TVA¹⁸ dont bénéficie actuellement AMSSF/MC (comme les autres organismes de microcrédit) devrait prendre fin en 2004.¹⁹ Des discussions avec le ministère de tutelle ont cependant été engagées par la FNAM afin de faire proroger cette exemption.

¹⁸ Le taux de TVA au Maroc est de 7% pour les opérations de banque et de crédit.

¹⁹ Les associations de microcrédit marocaines sont exemptées pour 5 ans à compter de leur création de la taxe sur la valeur ajoutée et des droits de douane sur les importations de matériels ou équipements destinés à leur fonctionnement.

Annexes

Produits de prêt

Nouveau système (à partir de juillet 2004)

Caractéristiques des produits de prêts	Taux 1	Taux 2	Taux 3
Minimum / Maximum montant de prêt	500 à 3 500 MAD	500 à 8 000 MAD	2500 à 8 000 MAD
Taux d'intérêt nominal	30% sur le capital emprunté	27% sur le capital emprunté	24% sur le capital emprunté
Frais	Frais de dossier : 10 MAD Frais d'inscription : 5 MAD (payé pour l'étude du dossier, même si le prêt n'est pas accordé). Frais payés aux banques à chaque opération de versement		
Pénalités	Saisie du dépôt de solidarité en cas de retard		
Fréquence de remboursement	Mensuel (sur 30 jours) ou par quinzaine (sur 14 jours)		
Terme (hors période de grâce)	3 à 4 mois	5 à 6 mois	7 à 9 mois
Période de grâce	Dans quelques cas exceptionnels		
Garanties	Dépôt de solidarité de 2% du montant du prêt		
Taux d'intérêt effectifs	De 51% à 73% selon la durée du prêt et le mode de remboursement	De 47% à 64% selon la durée du prêt et le mode de remboursement	De 43% à 50% selon la durée du prêt et le mode de remboursement

Ancien système (de 2000 à juin 2004)

Caractéristique des produits de prêts	Cycle I	Cycle II	Cycle III	Cycle IV	Cycle V	Cycle VI
Montant (en MAD)	500 ou 1000	1000 ou 1500 ou 2000	1500 ou 2000 ou 2500	2000 ou 2500 ou 3000	2500 ou 3000 ou 4000	3000 ou 4000 ou 5000
Taux d'intérêt nominal	39% (3% pour 4 semaines) sur capital initial				32,5% (2,5%)	26% (2%)
Frais	Frais de dossier : 10 MAD					
Durée (en semaines)	16	20	24	28	32	
Remboursement	Toutes les deux semaines / toutes les 4 semaines pour les antennes de la région d'Azrou					
Période de grâce	Pas de période de grâce					
Garanties	Dépôt de solidarité : 2% du montant emprunté Ce dépôt est rendu si l'emprunteur a eu moins de 3 retards, et un retard cumulé de moins d'un mois					
Taux effectif global	76% à 82,5%	73,3% à 75,9%	72,7% à 74%	73% à 73,4%	60,9% à 61,5%	49,2% à 50%
% de encours (déc. 2003)	8,3%	11,5%	17,8%	17,4%	20,0%	24,9%

Etats financiers et notes

Notes suivant le format stipulé dans les « CGAP Disclosure Guidelines »

0. AMSF/MC suit les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers, mais les états financiers audités ne comportent pas toutes les notes nécessaires. Les informations doivent être reconstituées à partir de plusieurs documents.

1. Les états financiers présentés comprennent un Bilan, un Compte de résultat et des notes explicatives.
2. Les états financiers audités comprennent plus de trois années de données. Les données concernant la période Janvier – Juin 2004 sont issues d'états financiers non audités produits par le département comptabilité.
3. AMSSF/MC ne fournissant que des services financiers, aucune activité non financière n'est incluse dans les comptes de résultat.
4. Portefeuille

4.0 Méthode de provisionnement

Provision Les prêts en retard sont provisionnés chaque mois selon le barème suivant : provision de 25% pour les prêts en retard plus de 30 jours, 50% à plus de 60 jours, 75% à plus de 90 jours et 100% à plus de 120 jours. Chaque mois, une reprise de provision est effectuée pour tous les prêts dont la situation a été régularisée.

Prêts rayés Chaque trimestre, les prêts accusant un retard de 120 jours sont rayés du portefeuille.

i Dotation aux provisions pour pertes sur prêts : Elles sont présentées séparément des autres dotations dans le compte de résultat ("Dotation aux provisions pour pertes sur prêts").

ii La procédure de radiation des prêts comprend la réduction du montant de la réserve par le passage d'une reprise du montant de la provision constituée, la réduction de l'encours de prêt au bilan par le passage d'une charge pour perte sur créance irrécouvrable.

iii Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004
Réserve pour pertes sur prêts début d'exercice	0	5 000	3 906	9 000
Dotations aux provisions pour pertes sur prêts pendant l'exercice	9 444	38 015	37 953	9 000
Reprise sur provision	4 444	39 108	32 859	18 000
Prêts rayés pendant l'exercice	0	0	0	0
Réserve pour pertes sur prêts fin d'exercice	5 000	3 906	9 000	0
Prêts rayés pendant la période sans passer par la réserve	17 079	37 648	54 752	40 764

5. Qualité du portefeuille

i Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »

ii Renégociation des prêts : AMSSF/MC peut être amenée à rééchelonner les prêts dans les cas de problème grave de remboursement.

iii Prêts internes : l'IMF accorde quelques crédits aux employés (montant total de 15 450 MAD en juin 2004, pour un seul employé). Ce crédit à taux 0% est remboursable en 39 mois, à un taux de 0% par an, les échéances étant déduites directement du montant global du salaire. Ces prêts apparaissent au bilan et sont comptabilisés dans les « autres actifs court terme ».

6. Subventions

i Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation).

ii Le tableau suivant retrace l'ensemble des subventions reçues par AMSSF/MC :

Donateurs	Montants perçus (EUR)	Montant perçu (MAD)	Restrictions ou Remarques
AMSED	72 171	793 879	70% en fonds de prêt
PNUD	130 383	1 434 210	67% en fonds de prêt
Fonds Hassan II	272 727	3 000 000	fonds de prêt
AGFUND	61 551	677 060	33% en fonds de prêt
USAID	85 735	943 089	87% en fonds de prêt
FADES	6 832	75 150	90% en fonds de prêt
Dons divers	2 586	28 448	
Total	629 399	6 923 388	

iii Méthodologie de comptabilisation des subventions : les subventions d'exploitation sont enregistrées dans le compte de résultat. Les subventions d'investissement sont enregistrées en immobilisations au Bilan, et leurs amortissements apparaissent au compte de résultat.

- iv Subventions en nature : les états financiers de AMSSF/MC ne font pas apparaître les subventions en nature. *Les ajustements présentés en annexe listent les subventions en nature identifiées par Planet Rating.*
7. Détails des dettes : le détail du financement est fourni dans la section F
8. Autres règles de comptabilité
- i Dépréciation des immobilisations: L'amortissement des immobilisations corporelles se fait sur une base linéaire aux taux suivants :
- | Immobilisation | Taux d'amortissement |
|------------------------------|----------------------|
| Mobilier de bureau | 10% |
| Matériel de bureau | 10% |
| Matériel de transport | 20% |
| Agencements et installations | 10% |
| Matériel informatique | 20% |
| Brevets, marques... | 20% |
- ii Comptabilisation de l'inflation : aucune. Des ajustements sont passés par Planet Rating et présentés en annexe.
- iii Ecart de devises : Les prêts sont libellés en MAD.

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

- Investissements CT - valeur nette** : Il s'agit du placement en dépôt à terme (3 mois) rémunéré à 2,75% de la partie du prêt SIDI qui n'allait pas pouvoir être placé en prêt immédiatement.
- Intérêts courus non échus sur encours de prêt** : Comprend également les intérêts courus échus sur les prêts en retard.
- Autres actifs court terme** : Ce compte comprend les catégories suivantes (le chiffre entre parenthèse est leur pourcentage respectif en juin 2004) : Fournitures stock (44%), prêts au personnel (31%), cautionnements (23%), Débiteurs divers (2%)
- Epargne de garantie** : Dépôts de solidarité de 2% du montant du prêt effectués par les clients au déboursement des prêts. Ils sont restitués au client si le remboursement se passe avec moins de trois retard, et un retard cumulé de moins d'un mois.
- Autres dettes court terme** : Dettes fiscales et sociales.
- Emprunts à long terme** : Prêt de la SIDI.

Compte de Résultat

- Pénalités reçues sur prêts** : Dépôts de solidarité passés en produits.
- Autres produits liés aux services financiers** : Régularisation des comptes 2001 sur à l'audit des comptes (produits financiers de l'année 2001 enregistré en 2002).
- Intérêts versés et charges sur emprunts** : Comprend les intérêts sur emprunts ainsi que les frais de virements associés au paiement des intérêts.
- Conseil** : Audit externe, missions de rating. Le solde négatif en juin 2004 correspond à la provision de l'audit comptable 2003 qui va être contre-passée durant le second semestre 2004.
- Autres** : Cette catégorie comprend diverses charges d'exploitation.
- Subventions** : Le détail des subventions est fourni dans la note CGAP n°6, page précédente.

AMISSE / MC	Notes	MAD			EUR			Evolution					
		déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004	2002/2001	2003/2002	2004/2003	
Bilan		5 698 924	7 706 606	12 415 673	13 515 521	554 370	705 656	1 133 866	1 228 684	35,2%	35,2%	61,1%	8,9%
ACTIF		5 556 560	7 473 897	11 586 851	12 681 490	540 521	684 348	1 058 173	1 152 863	34,5%	34,5%	55,0%	9,4%
Actif court terme (CT)		1 315 760	958 979	1 420 044	1 618 592	127 992	87 809	129 686	147 145	(27,1%)	(27,1%)	48,1%	14,0%
Disponibilités				700 000				63 928		-	-	-	(100,0%)
Investissements CT - valeur nette	1	4 151 486	6 373 650	9 232 397	11 012 990	403 841	583 604	843 152	1 001 181	53,5%	53,5%	44,9%	19,3%
Encours net de prêts à CT		4 156 486	6 377 556	9 241 397	11 012 990	404 327	583 962	843 974	1 001 181	53,4%	53,4%	44,9%	19,2%
Encours brut de prêts		5 000	3 906	9 000		486	358	822		(21,9%)	(21,9%)	130,4%	(100,0%)
Provisions pour pertes sur prêts		0	72 810	148 397	0	0	6 667	13 552	0	-	-	103,8%	(100,0%)
Intérêts courus non échus	2		72 810	148 397			6 667	13 552		-	-	103,8%	(100,0%)
Sur encours de prêts													
Sur investissements													
Autre actif CT	3	89 315	68 459	86 013	49 908	8 688	6 268	7 855	4 537	(23,4%)	(23,4%)	25,6%	(42,0%)
Actifs long terme (LT)		142 363	232 709	828 822	834 032	13 849	21 308	75 692	75 821	63,5%	63,5%	256,2%	0,6%
Investissements LT - valeur nette		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		142 363	232 709	828 822	834 032	13 849	21 308	75 692	75 821	63,5%	63,5%	256,2%	0,6%
Immobilisations - valeur nette													
Autres actifs LT													
PASSIF		5 698 923	7 706 604	12 415 673	13 515 520	554 370	705 656	1 133 866	1 228 684	35,2%	35,2%	61,1%	8,9%
Dettes		188 694	479 469	3 007 311	2 798 673	18 355	43 903	274 644	254 425	154,1%	154,1%	527,2%	(6,9%)
Dettes court terme		188 694	479 469	852 711	644 073	18 355	43 903	77 874	58 552	154,1%	154,1%	77,8%	(24,5%)
Epargne à vue		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Epargne de garantie	4	154 440	253 380	366 160	461 141	15 023	23 201	33 440	41 922	64,1%	64,1%	44,5%	25,9%
Dépôts à court terme		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Emprunts à court terme		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Intérêts à payer		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Autres dettes court terme	5	34 254	226 089	486 551	182 932	3 332	20 702	44 434	16 630	560,0%	560,0%	115,2%	(62,4%)
Dettes long terme		0	0	2 154 600	2 154 600	0	0	196 770	195 873	-	-	-	0,0%
Dépôts à long terme		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Emprunts à long terme	6	0	0	2 154 600	2 154 600	0	0	196 770	195 873	-	-	-	0,0%
Autres dettes long terme		0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Fonds propres		5 510 230	7 227 135	9 408 362	10 716 848	536 015	661 753	859 222	974 259	31,2%	31,2%	30,2%	13,9%
Capital social													
Fonds propres issus de subventions		5 525 787	5 683 597	6 272 189	6 959 140	537 528	520 419	572 810	632 649	2,9%	2,9%	10,4%	11,0%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(15 557)	1 543 538	3 136 173	3 757 708	(1 513)	141 334	286 412	341 610	(10)	(10)	103,2%	19,8%
dont exercice en cours		561 220	1 558 595	1 583 633	630 536	54 593	142 713	144 626	57 321	021,6%	177,7%	1,6%	(60,2%)
Autres										-	-	-	-

AMSSF / MC	Notes	MAD		EUR		Evolution						
		déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004			
Compte de résultat												
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		1 906 980	3 811 420	4 869 516	2 781 579	185 504	348 993	444 710	252 871	100%	27,8%	(42,9%)
Revenus du portefeuille		1 901 402	3 763 616	4 860 167	2 773 298	184 961	344 616	443 857	252 118	97,9%	29,1%	(42,9%)
Intérêts reçus sur prêts		1 745 999	3 569 136	4 693 237	2 685 978	169 844	326 808	428 612	244 180	104,4%	31,5%	(42,8%)
Frais et commissions sur prêts		107 590	146 870	151 800	87 320	10 466	13 448	13 863	7 938	36,5%	3,4%	(42,5%)
Pénalités reçues sur prêts	7	47 813	47 610	15 130	0	4 651	4 359	1 382	0	(0,4%)	(68,2%)	(100,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		5 578	1 541	9 349	8 280	543	141	854	753	(72,4%)	506,8%	(11,4%)
Autres produits liés aux services financiers	8		46 264				4 236				(100,0%)	-
Intérêts versés et charges assimilées (b)				29 613	14 623			2 704	1 329			(50,6%)
Intérêts versés et charges sur emprunts	9			29 613	14 623			2 704	1 329			(50,6%)
Intérêts versés sur épargne												-
Charges nettes d'ajustement pour inflation												-
Autres charges liées aux services financiers												-
Marge financière brute [c=a-b]		1 906 980	3 811 420	4 839 902	2 766 955	185 504	348 993	442 006	251 541	99,9%	27,0%	(42,8%)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		18 053	32 959	59 845	31 624	1 756	3 018	5 465	2 875	82,6%	81,6%	(47,2%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		22 079	36 554	59 845	31 764	2 148	3 347	5 465	2 888	65,6%	63,7%	(46,9%)
Recouvrement de prêts rayés		4 026	3 595		140	392	329		13	(10,7%)	(100,0%)	-
Charges d'exploitation (e)		1 329 308	2 219 866	3 187 424	2 113 795	129 310	203 262	291 093	192 163	67,0%	43,6%	(33,7%)
Charges de personnel (dont charges sociales)		863 514	1 417 047	2 020 641	1 369 262	83 999	129 752	184 536	124 478	64,1%	42,6%	(32,2%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		465 794	802 819	1 166 783	744 533	45 311	73 510	106 557	67 685	72,4%	45,3%	(36,2%)
Dépréciation et amortissement		29 616	94 860	120 947	79 152	2 881	8 686	11 046	7 196	220,3%	27,5%	(34,6%)
Conseil	10		115 000	120 232	(79 000)		10 530	10 980	(7 182)	-	4,5%	(165,7%)
Autres	11	436 178	592 959	925 605	744 381	42 430	54 294	84 531	67 671	35,9%	56,1%	(19,6%)
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		559 620	1 558 595	1 592 633	621 536	54 438	142 713	145 448	56 503	178,5%	2,2%	(61,0%)
Impôt sur les bénéfices (g)												-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		559 620	1 558 595	1 592 633	621 536	54 438	142 713	145 448	56 503	178,5%	2,2%	(61,0%)
Produits non-opérationnels (i)		1 600					156			(100,0%)	-	-
Charges non-opérationnelles (j)												-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		561 220	1 558 595	1 592 633	621 536	54 593	142 713	145 448	56 503	177,7%	2,2%	(61,0%)
Subventions (l)	12	103 521	93 661	173 116	29 091	10 070	8 576	15 810	2 645	(9,5%)	84,8%	(83,2%)
Résultat net [m=k+l]		664 741	1 652 256	1 765 750	650 627	64 663	151 289	161 258	59 148	148,6%	6,9%	(63,2%)

Ajustements

Les ajustements suivants ont été effectués:

- ❑ Ajustement pour inflation: pour neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés;
- ❑ Ajustement pour coûts des fonds: pour estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché au lieu de bénéficier de subventions ou d'emprunts concessionnels. Ce coût est calculé en multipliant les besoins moyens de financement externe par un taux d'emprunt commercial. Les besoins sont estimés en soustrayant de l'encours de prêts les sources de financement propres;
- ❑ Ajustement pour dons en nature: l'investissement bénévole de la Présidente du CA, qui a joué le rôle de DG jusqu'en janvier 2004 a été valorisé à 9000 MAD par mois + 21,1% de charges patronales.
- ❑ Ajustement pour provisions : destinés à passer des provisions en conformité avec les standards internationaux fixés par le MicroBanking Bulletin, dans un souci d'homogénéisation.

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin. 2004
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	0	0	56 571	71 561
Montant moyen des (a)	0	0	1 077 300	2 154 600
Coût caché des emprunts (b)	8,5%	9,0%	8,0%	8,0%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	0	0	29 613	14 623
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	25 412	129 804	93 444	55 387
Fonds propres moyens (d)	4 336 495	6 368 682	8 317 749	10 062 605
Immobilisations nettes moyennes (e)	101 144	187 536	530 765	831 427
Inflation (f)	0,6%	2,1%	1,2%	0,6%
Ajustement pour dons en nature	117 600	117 600	130 788	0
Personnel et assistance technique	117 600	117 600	130 788	0
Autres				
Ajustements pour provisions	0	6 942	0	9 000
pour pertes sur prêts	0	6 942	0	9 000
pour autres risques				
Autres ajustements				
Total des ajustements	143 012	254 346	280 802	135 948