

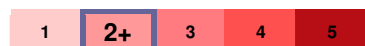
AMSSF/MC, Maroc

L'Association Marocaine Solidarité Sans Frontières (AMSSF) a débuté ses activités de microcrédit en 1995 dans la région de Fès, avec le soutien financier de l'Association Marocaine de Solidarité et de Développement. La mission d'AMSSF est de permettre à des micro-entrepreneurs urbains, péri-urbains et ruraux, issus de couches socio-économiquement faibles et exclus du système bancaire classique, d'accéder au financement afin qu'ils puissent développer ou stabiliser leurs activités dans la transparence et la solidarité. En septembre 2008, AMSSF comptait 19 308 emprunteurs actifs dans les régions administratives de Fès-Boulemane, Meknes-Tafilalet, Tadla-Azilal, Taza-Al Hoceima-Taounate et Gharb Chrarda-Beni Hssen.

Rating de la performance sociale

Rating

Amorcé



Les détails de l'échelle de notation figurent en dernière page.

Date du Rating

Novembre 2008

Profil du Pays – 2005/2006

Indicateur	Maroc	MENA
Démographie		
Population urbaine	59%	55%
Espérance de vie	71	68
Santé		
Accès à l'eau potable (% pop.)	81%	85%
Education		
Taux d'alphabétisation	55%	70%
Genre		
% parlement occupé par des femmes	11%	6%
Lignes de Pauvreté		
% pauvreté relative	9%	
% vulnérabilité	18%	
% pop <2\$ / jour	14%	
Index de Gini	40	
IDH	0,646	0,699
Rang sur 177 pays	126	
Se référer à la section « environnement socio-économique »		

Contact Planet Rating

Nadine Chéhadé
nchegade@planetrating.com
+33 1 49 21 26 30

Contact IMF

Mme Khaddouj Gharbi
k.gharbi@amssfm.com
+212 35 73 00 24

ES/140109

Eléments-clé de la notation

- La mission sociale d'AMSSF pourrait être mieux définie et déclinée en objectifs plus spécifiques. Elle demeure toutefois suffisamment bien partagée par les parties prenantes de l'institution et les décisions prises contribuent à sa réalisation malgré l'absence d'un système de gestion continue de la performance sociale.
- Peu d'indicateurs de pilotage de la performance sociale ont été mis en place. La proportion de femmes dans la clientèle (70,4% en sept. 2008) est le principal indicateur suivi régulièrement. Le SIG actuel ne permet pas d'en calculer d'autres aisément (par ex. % clients ruraux, % rétention de la clientèle).
- AMSSF ne sert actuellement qu'une très petite portion de sa clientèle cible. A septembre 2008, la clientèle d'AMSSF ne représentait que 1,68% des ménages des provinces ou elle opère et 0,34% des ménages du pays.
- Au niveau individuel, AMSSF cible davantage les femmes mais n'a pas encore réussi à inverser la tendance à la baisse de leur proportion dans sa clientèle. Au niveau géographique, AMSSF cible des zones jugées pauvres (par ex. zones INDH) sans pour autant avoir développé les outils pour en mesurer l'efficacité.
- Bien qu'AMSSF démontre une qualité de service satisfaisante, la gamme de produit n'est pas encore très développée. Malgré quelques adaptations, le prêt solidaire est encore peu flexible. De nouveaux produits individuels ont été introduits depuis 2006 mais ne sont encore qu'en voie de généralisation.
- Bien qu'en baisse, le taux d'intérêt effectif d'AMSSF (37,9% en sept. 2008) reste supérieur à celui de ses pairs (zone MENA) et le plus élevé du marché marocain.
- La transparence des conditions de prêt est sous-optimale car si tous les éléments du coût financier sont communiqués au client, ils pourraient l'être de façon plus claire.
- En mars 2008, 59% des clients d'AMSSF bénéficiaient d'un prêt auprès de plusieurs IMF. L'échange de listes noires et la participation à la centrale des risques de la BAM devraient permettre à l'institution d'améliorer la situation.
- Bien qu'elle puisse gagner en transparence, la rémunération du personnel est satisfaisante. Les salariés bénéficient d'une couverture santé, bientôt d'une retraite complémentaire et d'un accès négocié à des prêts immobiliers et à la consommation.

Indicateurs de performance sociale

Indicateurs de performance sociale	Déc.2004	déc.2005	déc.2006	déc.2007	sept.2008
% de femme parmi les emprunteurs actifs	88,0%	75,4%	73,9%	71,2%	70,4%
% prêts à garantie solidaire	100,0%	99,8%	97,1%	91,2%	89,6%
PAR 31-365	0,4%	0,6%	0,8%	1,6%	3,2%
Revenu du portefeuille	53,5%	47,7%	44,7%	44,2%	37,9%
% de femme parmi le personnel professionnel	49,2%	50,0%	51,3%	49,7%	49,4%
Nombre de jours de formation par employé	9	14	5	16	2
Portefeuille de prêt	1 385 886	1 992 531	3 011 255	3 917 800	3 832 509
Emprunteurs actifs	9 301	12 974	16 604	19 095	19 308
Employés	55	94	115	143	156
Se référer au rapport de notation GIRAFE pour une analyse de la performance institutionnelle					

Environnement socio-économique

Les performances économiques du Maroc ont été remarquables ces dernières années, sous les effets conjugués d'une conjoncture internationale favorable et des efforts d'assainissement du cadre macroéconomique soutenus par une politique de réformes axée sur le renforcement de la compétitivité et la diversification. [...] En dépit des progrès substantiels réalisés au niveau de la promotion de la croissance et de l'emploi, les efforts de modernisation de l'administration et le renforcement du cadre institutionnel et juridique en faveur de la gouvernance économique doivent être poursuivis pour consolider les acquis et promouvoir durablement la croissance et le développement humain. [...] Initialement prévue à 3,1%, la croissance économique en 2007 s'affiche à 2,2%, accusant le contrecoup de la contraction de près de 18% de la production du secteur agricole, l'économie du pays étant encore dépendante des aléas climatiques.

[...] Selon les prévisions, le déficit budgétaire devrait se situer à hauteur de 3,8% en 2008. L'amélioration de la situation des finances publiques résulte de la volonté des autorités de faire de la politique budgétaire un axe stratégique prioritaire pour atteindre leurs objectifs de développement économique et social. [...] Les dépenses d'investissement ont augmenté de 11% en 2007 par rapport à 2006, reflétant ainsi la volonté de l'État de poursuivre son soutien aux activités économiques en faveur des grands projets structurants orientés vers la lutte contre la pauvreté. [...] Le secteur agricole constitue une priorité pour le gouvernement, étant donné son poids dans l'économie nationale et ses énormes potentialités : 12,9% au PIB, 40% de la population active et 10,5% du revenu des exportations en 2007. [...] La productivité du secteur agricole est soutenue par la politique de reconversion de la céréaliculture et la mise en œuvre du contrat programme conclu entre l'État et le Crédit Agricole du Maroc pour créer un cadre de financement spécifique des exploitations non éligibles aux financements bancaires.

[...] Frappé de plein fouet par les effets du réchauffement climatique, le Maroc adhère à toutes les conventions internationales de protection de l'environnement. En raison de l'irrégularité des pluies et de l'aridité, l'alimentation en eau constitue une contrainte majeure pour l'agriculture et la satisfaction des besoins de la population en eau potable. Les autorités ont mis en place une politique de l'eau pour une gestion durable des ressources hydriques et l'accès à l'eau potable des populations.

[...] Les faiblesses et l'inadaptation du système éducatif marocain ont été relevées dès les années 1980 avec le nombre croissant de chômeurs, estimé en 2007 à 9,9% de la

population active. La persistance du chômage a amené les autorités à inscrire la promotion de l'emploi au cœur de leur stratégie de développement économique et social. Le cadre général de mise en œuvre de la réforme est marqué par le renforcement de l'autonomie institutionnelle du secteur de la formation professionnelle par rapport aux autres composantes du système d'éducation. Sur le plan de l'éducation, les réformes entreprises sont inscrites dans la Charte nationale d'éducation et de formation (2008-10), avec pour objectifs la scolarisation jusqu'à la fin du cycle primaire d'au moins 90% des enfants, avec une attention particulière accordée aux filles en milieu rural, et l'arrivée en fin de premier cycle secondaire de 80% des collégiens à l'échéance 2010. L'alphabétisation de la société constitue un autre axe majeur de l'action des autorités. Le Maroc s'est engagé à réduire le taux d'analphabétisme de la population âgée de 10 ans et plus à moins de 20% en 2010, et parvenir en 2015 à son éradication. Sur le front de l'emploi, l'adoption du nouveau code du travail et la mise en œuvre des actions de soutien à la création d'entreprises (Taahil Al Mokawalat) ciblant les diplômés chômeurs, ont contribué à l'accroissement du taux de l'emploi, qui a atteint 46% de la population active en 2007.

[...] Le Maroc a franchi d'importantes étapes sur le plan des droits de l'homme en renforçant le processus démocratique et la lutte contre les inégalités et les discriminations basées sur le genre. La recherche d'une meilleure gouvernance a eu comme principaux axes la réforme de l'administration, le désengagement de l'État du secteur parapublic, la justice, la transparence dans la gestion budgétaire et les marchés publics. Des actions ont été entreprises pour arrimer le secteur de la justice aux standards internationaux : modernisation des tribunaux, rénovation des juridictions de la famille, mise à niveau des registres de commerce, création de cours d'appel administratives et renforcement des ressources humaines.

[...] Sur le plan de la santé, les pouvoirs publics ont mis en place une nouvelle vision stratégique à l'horizon 2015 qui met l'accent sur le système national d'approvisionnement en médicaments et la couverture médicale, particulièrement dans les zones rurales. Entré en vigueur en août 2005, le régime de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), composante essentielle de la couverture médicale de base, a eu des retombées positives sur les populations.

[...] Le Maroc est fermement engagé à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et met un accent particulier sur les indicateurs relatifs à l'égalité des genres. Près de 14,2% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté (22% en milieu rural et 7% en milieu urbain). Les femmes sont les plus vulnérables et représentent à peine 30% de la population active totale. La mise en œuvre de l'Initiative Nationale pour le

Développement Humain (INDH), en mai 2005, marque une importante mutation dans le domaine de la promotion de l'égalité des sexes.

Source : Maroc / p.457 à p.472, Perspectives Economiques en Afrique, OCDE 2008, <http://www.oecd.org/dataoecd/5/12/40570729.pdf>.

Evolution des indicateurs socio-économiques

	Maroc	OMD	MENA
IDH	0,646		0,699
Rang sur 177 pays	126		
Démographie			
Population totale (millions)	30,86		313,9
Population urbaine (% pop.)	58,7%		55%
Taux de fécondité	2,6		3,6
Espérance de vie à la naissance	71		68
Santé & nutrition			
Taux de mortalité (<5) pour 1 000 naissances	37	28	58
Enfant en sous-poids	10%	5%	
Population en sous-nutrition (% pop.)	2%	2%	
Accès à l'eau potable (% pop.)	81%		85%
Education			
Taux d'alphabétisation (% personnes âgées de 15 ans à plus)	55%		70%
Taux de scolarisation en école primaire (%)	87%	100%	85%
Genre			
Taux d'alphabétisation des femmes	45%		39%
% siège au parlement occupé par des femmes	11%		6%
Pauvreté et inégalité			
Taux de pauvreté nationale relative*	9%		
Taux de vulnérabilité*	18%		
% population vivant avec <1\$ / jour	<2%		
% population vivant avec <2\$ / jour	14%		
PNB par habitant (USD courant)	4 555		6 716
Index de Gini	40		
Environnement			
Zone forestière (% of superficie)	10%		7%
Economie			
Nombre d'abonnés Internet pour 1000	183		70
Inflation (%)	3,9%		
Chômage	10%		
Agriculture (% PIB)	12%		
Industrie (% PIB)	29%		
Service (% PIB)	59%		

Sources : Banque Mondiale (2004, 2005, 2007), Haut Commissariat au Plan (2005), PNUD (2001, 2003, 2006). OMD : Objectifs Millénaire du Développement pour 2015. Note : * voir présentation institutionnelle pour la définition des différentes lignes de pauvreté utilisées.

Secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance au Maroc a pris son essor à partir du milieu des années 90, essentiellement avec le soutien du PNUD (projet MicroStart pour 1,7 M USD), de l'USAID (1,6 M USD) et du fonds Hassan II (100 M MAD, soit 10 M EUR). La réglementation du secteur a été mise en place en 1999 (loi n°18-97 / Dahir n°1-99-16) : elle fixe le plafond des prêts à 50 000 MAD (4 500 EUR), interdit la collecte de l'épargne et limite le champ de la microfinance au financement des activités génératrices de revenus. Elle a été complétée en 2004 (loi n°58-03 / Dahir n° 1-04-12) pour élargir le champ d'action des IMF au financement du logement des personnes économiquement faibles, ainsi que le financement d'installations électriques ou d'alimentation de foyers en eau potable.

La Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM) et les acteurs nationaux estiment le marché potentiel à 3-4 millions d'emprunteurs et 8 millions de bénéficiaires pour l'ensemble des services financiers. Au 31 décembre 2007, le secteur comptait 1,3 millions d'emprunteurs actifs, soit une couverture du marché du microcrédit de l'ordre de 35% à 40%, avec une majorité de prêts solidaires à des groupes de femmes (ces dernières représentant 64% des emprunteurs), même si les prêts individuels sont en développement depuis 2006. Sur les 13 IMF inscrites à la FNAM, deux institutions, Al Amana et Zakoura, se sont rapidement démarquées par l'ampleur de leurs activités et représentent à elles seules 70% du secteur. Cette proportion dépasse 90% si l'on inclut la Fondation Banque Populaire (FBP) et Fondep. Ces 4 institutions ont une couverture nationale, tandis que la plupart des autres interviennent dans des zones plus restreintes, urbaines, périurbaines et rurales. Comme exigé par la loi de 1999, les AMC ont dû choisir leurs zones d'intervention de façon compatible avec les programmes nationaux d'insertion économique et sociale des personnes économiquement faibles, tels que celui de l'INDH (cf. présentation institutionnelle).

IMF	Emprunteurs actifs	%	Encours de crédit (EUR)	%
Al Amana	477 267	35,8%	206 555 450	42,2%
Zakoura	443 016	33,3%	134 641 253	27,5%
FBP	176 738	13,3%	90 743 433	18,6%
FONDEP	111 495	8,4%	34 944 485	7,1%
ARDI	74 052	5,6%	12 583 779	2,6%
AMSSF	19 095	1,4%	3 926 474	0,8%
Al Karama	11 972	0,9%	2 243 249	0,5%
INMAA	10 236	0,8%	2 053 339	0,4%
AMOS	5 854	0,4%	799 262	0,2%
ATIL	2 294	0,2%	578 476	0,1%
Total	1 332 019	100%	489 069 200	100%

Source : IMF, MiX ; données à déc. 2007 ; ATIL à déc. 2006.

Dans plusieurs zones, en raison de la croissance rapide de l'offre d'un produit unique, de la forte concentration des institutions et de l'absence d'une centrale des risques¹, le taux d'endettement croisé est estimé à plus de 30%, avec des pics à plus de 70% dans certaines régions. Cette situation, ajoutée à une augmentation des durées et des montants moyens prêtés ainsi qu'à une dégradation de la situation économique en 2007, se traduit par une augmentation significative des taux de retards pour l'ensemble des IMF. Longtemps demeuré à moins de 1%, le PAR du secteur, était estimé à 5,1% au mois de juin 2008² et à 8,1% au mois de septembre 2008³ (représentant plus de 450 M MAD en montant soit plus de 40 M EUR), avec une tendance à la hausse sur les prochains mois en dépit des mesures prises par les institutions majeures (renforcement des méthodes de recouvrement, limitation des déboursements dans certains cas). Les 5 institutions les plus importantes, représentant 98% de l'encours de crédit, ont instauré des échanges hebdomadaires de leurs bases de données au mois de février 2008 et ont pris des mesures pour limiter les prêts croisés à partir du mois de novembre 2008. Par ailleurs, l'adjonction des IMF à la centrale des risques de la Banque Centrale du Maroc (Banque Al Maghreb – BAM) est en projet⁴.

Entre autres obligations légales, les AMC sont tenues d'éviter toute discrimination vis-à-vis de leur clientèle (par ex. elles ne peuvent pas servir uniquement les femmes), d'assurer la transparence de leurs services (affichage complet des conditions de prêts dans les locaux), et de ne pas se financer par des sources illicites. Bien que les rapports envoyés au Ministère des Finances puis à la BAM permettent un minimum de contrôle, il manque encore des visites régulières pour assurer la stricte application de toutes les dispositions de la réglementation. A titre d'exemple, l'élaboration et l'adoption d'un code de déontologie dans le cadre de la FNAM (conformément à la loi), veillant notamment à éviter le développement du surendettement, n'a pas eu le résultat escompté.

La limitation du taux d'intérêt applicable aux opérations de microcrédit, initialement prévue par la réglementation, n'a finalement pas été mise en place. La concurrence entre IMF a tout de même conduit à la réduction significative des taux d'intérêts, d'environ 37,8% en 2001 à 24,5% en 2007⁵. L'étude en cours du Millenium Challenge Corporation, visant à reviser le cadre réglementaire, devrait permettre aux acteurs qui le souhaitent de se transformer en institutions financières régulées, sans pour autant devoir se

conformer à la limitation du taux d'intérêt à 14% par la loi bancaire. La révision du cadre réglementaire devrait également permettre la collecte de l'épargne. En revanche, à partir de 2010, l'exonération fiscale dont bénéficient les IMF ne sera plus en vigueur : elles seront donc assujetties à l'impôt sur les bénéfices et/ou à la TVA⁶ (7% actuellement applicable sur les produits financiers) ; il leur reviendrait alors de choisir de transférer ce coût à leurs clients ou de le déduire de leur marge.

Présentation Institutionnelle

Mission Sociale

La **mission** d'AMSFF est de permettre à des micro-entrepreneurs urbains, péri-urbains et ruraux, issus de couches socio-économiquement faibles et exclus du système bancaire classique, d'accéder au financement afin qu'ils puissent développer ou stabiliser leurs activités dans la transparence et la solidarité. Sa **vision** est d'être une organisation qui : 1) contribue à promouvoir le secteur marocain du microcrédit dans la région MENA, en synergie avec ses divers partenaires et sympathisants ; 2) soit performante aussi bien socialement que financièrement ; 3) réponde aux objectifs du millénaire quant à l'éradication de la pauvreté, de l'exclusion, de la vulnérabilité de façon décisive au Maroc ; 4) participe à l'insertion des plus démunis dans le développement humain ; et 5) s'appuie sur des femmes et des hommes fiers de leur institution et de ses valeurs permettant à chacun de s'y épanouir. Ses **valeurs** sont : 1) d'encourager l'intelligence collective ; 2) de renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance à l'Association ; 3) de prôner la visibilité et la valorisation de la femme ; 4) d'œuvrer pour une approche participative ; et 5) de garantir la transparence et l'équité. AMSSF **cible** les pauvres actifs ou ayant le potentiel de le devenir, particulièrement les femmes.

Caractéristiques de la clientèle

Il n'existe pas encore de données sur le niveau de pauvreté ou d'exclusion de la clientèle d'AMSSF comparable à des benchmarks nationaux, régionaux ou internationaux. L'institution vise à atteindre des micro-entrepreneurs issus de couches socio-économiquement faibles et exclus du système bancaire classique mais ne s'est pas encore donné les moyens de mesurer ses réalisations à ce niveau.

Il est possible de comparer les statistiques sur la pauvreté et l'exclusion au Maroc avec les caractéristiques générales de

¹ Le projet d'une telle centrale est resté sans résultat concret pendant 5 ans.

² Source : Rapport CGAP, septembre 2008.

³ Source : Jaïda, octobre 2008.

⁴ Mise en œuvre prévue pour le premier trimestre 2009.

⁵ Taux d'intérêt estimés en calculant la moyenne pondérée des rendements du portefeuille. Source : MiXMarket, Planet Rating.

⁶ L'exonération fiscale est en vigueur jusqu'en 2010. Initialement valable pour une période de 5 ans à compter de la date d'autorisation, elle a déjà été prolongée une première fois. Le secteur ne prévoit pas de prolongation supplémentaire.

la clientèle d'AMSSF pour estimer de façon très approximative son niveau de pauvreté et d'exclusion. En revanche, ces données ne peuvent être utilisées pour comparer la clientèle d'AMSSF à celle d'une autre institution. L'information suivante est donc fournie uniquement à titre indicatif :

- Selon le Haut Commissariat au Plan (2007), 9% de la population marocaine vit en dessous du seuil national de pauvreté relative et 17,5% en dessous du seuil de vulnérabilité⁷. La pauvreté relative est plus prégnante en milieu rural qu'urbain (14,5% et 4,8% respectivement). Il en est de même pour la vulnérabilité (23,6% et 12,7% respectivement). Onze branches d'AMSSF (servant 32% de la clientèle) ciblent davantage le milieu rural (le nombre exact de clients ruraux n'est pas disponible). En septembre 2008, 1% des clients bénéficient de prêts spécifiquement dédiés aux activités rurales (prêts élevage et tourisme rural).
- Les femmes, 70% de la clientèle d'AMSSF, sont particulièrement touchées par la pauvreté au Maroc. Leur implication dans l'activité économique reste encore limitée avec un taux d'activité au niveau national de 27,9% contre 76% pour les hommes (OCDE, 2008). Il est toutefois à noter que, en milieu urbain uniquement, le taux de pauvreté des ménages dont le chef est un homme (16,9% en 2000/01) est plus élevé que celui dont la chef est une femme (9,9%).
- En 2007, le taux d'analphabétisme au Maroc était de 44,9%. La même année, 54,5% de la clientèle d'AMSSF était analphabète, contre 53,8% en 2008. Ce taux est plus fort pour les clients bénéficiant de prêts solidaires (54,8%) et tourisme rural (58,6%) que pour ceux bénéficiant de prêts individuels (21,1%) et logement (31%).

La majorité des branches d'AMSSF servent les zones cibles définies par l'INDH en 2005. L'INDH cible les zones jugées défavorisées où plus de 40% de la population y est considérée comme pauvre⁸.

Notes : a. Les statistiques présentées ci-dessous concernent la population des provinces dans lesquelles AMSSF opère. Les totaux présentés pour AMSSF sont indicatifs (moyenne de l'indicateur pondérée par le nombre de clients servis par AMSSF dans ces provinces). b. taux de mortalité infantile (pour mille). c. Niveau d'instruction pop + 25 ans (néant).

⁷ Le *taux de pauvreté relative* est la proportion des individus dont la dépense annuelle moyenne se situe au dessous du seuil de pauvreté. Ce seuil est obtenu en majorant celui de la pauvreté alimentaire du coût d'une dotation de biens et services non alimentaires. En 2004, il est estimé à 3 613 MAD (321 EUR) en milieu urbain, et à 3 271 MAD (291 EUR) en milieu rural. La *vulnérabilité* appréhende la fraction de la population qui est au dessus du seuil de la pauvreté relative, mais qui risque de se trouver en deçà de ce seuil si des aléas de différentes sortes affectent leur situation économique et sociale. Sur cette base, et conformément à l'approche de la Banque Mondiale, est dit vulnérable tout ménage dont la dépense totale se situe entre le seuil de la pauvreté relative et 1,5 fois ce seuil.

⁸ En 2005, l'INDH a identifié 264 quartiers défavorisés. Se référer au site pour plus de détails : <http://www.indh.ma>.

Province	Clients actifs	% pop. Pauvre	% pop vuln.	IDH	% mor. inf. ^b	% Pop non instr ^c
Azilal	550	24,0	25,4	0,20	66,6	77,7
Beni Mellal	1 576	9,2	16,9	0,50	43,5	63,8
Boulemane	673	23,2	21,1	0,33	55,4	67,9
El Hajeb	1 858	21,4	22,7	0,54	42,5	63,0
Errachidia	648	29,5	20,6	0,48	50,3	57,9
Fes	5 877	10,7	16,9	0,60	35,6	45,9
Ifrane	1 494	16,0	18,3	0,45	44,9	60,2
Khenifra	3 608	18,2	20,8	0,45	53,9	67,6
Meknes	1 929	12,8	16,2	0,49	36,7	43,9
Taza	761	15,5	16,3	0,48	43,9	67,5
Sidi Kacem	334	21,4	24,1	0,42	46,0	65,1
AMSSF*	19 308	15,4	18,8	0,50	43,7	57,2
Maroc		9,0	17,5	0,65	37,0	

Source : Recensement 2004, HCP, <http://www.hcp.ma/Profil.aspx>.

Pénétration des services

En septembre 2008, AMSSF offre ses services à des clients dans dix provinces du Maroc réparties dans les régions administratives de Fes-Boulemane, Meknes-Tafilalet, Tadla-Azilal, Taza-Al Hoceima-Taounate et Gharb Charda-Beni Hssen. Plus récemment, de nouvelles antennes ont été ouvertes dans les régions de Rabat-Salé-Zmour Zeer et de l'Oriental.



Province	Clients actifs	% pénétration	% end. croisé ^a	% pop rurale	Distance / route ^b
Azilal	550	0,7%	62,2%	79,5%	9,2
Beni Mellal	1 576	0,9%	79,4%	47,3%	2,0
Boulemane	673	2,0%	50,7%	66,4%	5,0
El Hajeb	1 858	4,5%	45,7%	53,4%	1,6
Errachidia	648	0,7%	71,9%	60,3%	6,4
Fes	5 877	2,9%	57,5%	1,9%	1,1
Ifrane	1 494	5,0%	67,8%	43,0%	2,3
Khenifra	3 608	3,4%	57,3%	41,1%	5,9
Meknes	1 929	1,3%	56,8%	16,9%	1,3
Taza	761	0,6%	53,6%	61,3%	5,3
Sidi Kacem	334	0,3%	58,1%	20,3%	1,3
Total	19 308	1,68%	59%	40%	4,0

Source : Recensement 2004, HCP, <http://www.hcp.ma> ; a. BAM, Avril 2008 ; **Note :** a. proportion des clients d'AMSSF ayant également un crédit auprès d'une ou plusieurs autres IMF. b. Distance (km) moyenne de la route goudronnée pour ménages ruraux.

Produits et services

AMSSF propose cinq produits de prêt, disposant tous d'une période de grâce de 28 jours.

- Le Prêt Solidaire, produit historique et représentant encore 90% de l'encours total à septembre 2008, est destiné aux groupes de 4 à 12 personnes. Les montants varient entre 500 et 10 000 MAD (44 à 877 EUR) par personne pour une durée de 3 à 12 mois, avec un remboursement bimensuel ou mensuel. La taille moyenne du Prêt Solidaire est de 4 000 MAD (350 EUR) sur 10 mois. Le taux d'intérêt mensuel de 2% sur le capital initial et les frais de dossier sont de 18 MAD (2 EUR). Le taux effectif varie entre 33% et 39%.
- Le Prêt Individuel a été introduit en 2006 pour financer les fonds de roulement ou investissements. Il représente 6,5% de l'encours total à septembre 2008. Les montants varient de 3 000 à 30 000 MAD (263 à 2 630 EUR) pour une durée de 3 à 30 mois, avec un remboursement bimensuel ou mensuel. Le taux d'intérêt mensuel est de 1,5% sur le capital initial et les frais de dossier sont de 2% du montant octroyé. Le taux effectif varie entre 31% et 33%.
- Le Prêt Logement est dédié aux projets de rénovation ou d'amélioration de l'habitat depuis 2005. Alors en phase pilote dans deux quartiers de Fès, il représentait 2,5% de l'encours total à septembre 2008 (sa généralisation a commencé en novembre 2008). Les montants varient entre 2 000 et 30 000 MAD (175 et 2 630 EUR), pour une durée de 3 à 36 mois, avec un remboursement mensuel. Le taux d'intérêt mensuel est de 1,5% sur le capital initial et les frais de dossier sont de 2% du montant octroyé. Le taux effectif varie entre 31% et 35%.
- Le Prêt Tourisme Rural est un crédit individuel, lancé en 2006. Au mois de septembre 2008, il représentait 1,3% du portefeuille. Les montants varient entre 2 000 et 30 000 MAD (175 et 2 630 EUR), pour une durée de 6 à 24 mois, avec un remboursement mensuel. Destiné à l'ensemble des acteurs touristiques en milieu rural, ses échéances sont adaptées au caractère cyclique de l'activité et ne comprennent que le remboursement des intérêts pour certains mois. Le taux d'intérêt mensuel est de 1,5% sur le capital initial et les frais de dossier sont de 160 MAD (14 EUR). Le taux effectif varie entre 30% et 35%.
- Le Prêt Elevage a été lancé en septembre 2008 et ne concerne actuellement que 4 clients. Les montants varient de 3 000 à 30 000 MAD (263 à 2 630 EUR) pour une durée de 2 à 12 mois. Le remboursement des intérêts est mensuel et celui du capital variable en fonction du sous-produit choisi (naissieur, graisseur, pâturage, ou négoce).

Services non financiers

- En 2008, AMSSF a organisé sept sessions de formation pour les bénéficiaires du Prêt Tourisme Rural.
- Depuis 2005, des formations aux techniques de vente sont dispensées aux clientes les plus performantes à l'occasion de la journée de la femme.
- Dans le cadre du programme « Accès à l'informatique pour la gestion de la micro-entreprise », certains clients d'AMSSF ont bénéficié de formations en informatique.
- AMSSF organise par ailleurs des salons et des expositions des produits de certains clients à l'échelle nationale et internationale.

Rating de la performance sociale

Institutionnalisation de la mission

Mission sociale et stratégie

La mission sociale d'AMSSF pourrait être davantage définie et notamment déclinée en objectifs sociaux plus spécifiques. Avec pour but clairement affiché d'avoir un impact social, elle correspond à la mission standard d'une institution de microfinance, sans adaptation formelle de sa définition aux problématiques particulières de la zone d'intervention. De plus, sa mise à jour en 2006 n'a pas inclus l'ensemble des parties prenantes, générant une certaine distance avec le terrain qui ne connaît pas toujours les valeurs que défend AMSSF. Elle reste toutefois bien partagée par tous ceux qui ont une influence sur l'institution, aussi bien au niveau interne (CA, équipe de direction) qu'au niveau des partenaires (ex : PNUD avec le tourisme rural, Horus avec le produit élevage).

Malgré l'absence d'un système de gestion continue de la performance sociale, les décisions prises contribuent donc à la réalisation de la mission sociale. En effet, la mission, la vision et les valeurs d'AMSSF sont présentées dans le plan stratégique, même si elles ne sont pas déclinées en objectifs précis ou en moyens à mettre en œuvre afin de les réaliser. Par ailleurs, le plan pour le crédit rural (2009-2011) n'est pas intégré dans le cadre d'une planification plus globale. Des investissements significatifs ont déjà été effectués (ex : études de satisfaction, étude genre, politique RH socialement responsable, etc.) mais, en l'absence de compétences spécifiques en termes de gestion des performances sociales, la pérennité institutionnelle reste aujourd'hui l'objectif premier (cf. « Coût des services »). Enfin, le périmètre actuel de contrôle de l'audit interne n'inclut pas formellement le respect de la mission sociale.

Pilotage de la performance sociale

Peu d'indicateurs de performance sociale ont été définis en ligne avec les objectifs sociaux de l'institution afin de piloter la réalisation de la mission sociale.

- La proportion de femmes dans la clientèle, actuellement de 70,4% et dont l'objectif minimum est fixé à 70%, est le principal indicateur suivi régulièrement. Piloté par la direction, il ne l'est toutefois pas systématiquement à chaque niveau de l'institution (i.e. au niveau de chaque antenne, AC, produit). Suite à sa baisse de 98% en 1996 à 74% en 2006, AMSSF a conduit une étude genre en 2007 afin d'en identifier les causes (cf. section « Satisfaction de la clientèle »).
- AMSSF n'a pas défini d'autres indicateurs de performance sociale, notamment parce que son SIG actuel ne lui permet pas de calculer aisément des indicateurs comme, par exemple, le taux de clientèle rurale ou le taux de rétention. Des statistiques sur la clientèle sont toutefois compilées (ex : sur le niveau d'éducation) mais de façon irrégulière et sans être utilisées comme indicateurs de performance. SIEM (le SIG qui devrait être opérationnel début 2009) est paramétrable pour intégrer des données client à chaque cycle de prêt.
- La proportion des clients bénéficiant de prêt auprès d'autres institutions a été relevé à deux reprises : par échantillonnage (64% selon l'étude de satisfaction 2007), et à travers l'étude de la BAM (taux d'endettement croisé élevé pour AMSSF de 59%).

Plusieurs études de satisfaction ont été conduites pour améliorer l'offre de services et permettent ainsi de contribuer au pilotage de la performance sociale. Les résultats n'ont toutefois pas été synthétisés sous forme de tableau de bord afin d'en faciliter l'utilisation et la comparaison aux objectifs. La dernière étude de satisfaction, en cours de finalisation, devrait permettre à AMSSF de mesurer l'évolution de la satisfaction de sa clientèle entre 2007 et 2008.

Les contrôles internes en place lors des études de satisfaction sont satisfaisants : 1) le Responsable Recherche et Développement (RRD) est en charge de vérifier les fiches remplies par des enquêteurs indépendants ayant reçu une formation préalable ; 2) un logiciel dédié est dorénavant utilisé pour la saisie des résultats. A noter cependant que la saisie n'est effectuée que par une seule personne (le RRD) et qu'il n'y a pas de contrôles de l'audit interne. En revanche, les auditeurs internes prêtent attention à la satisfaction et au traitement des clients lors de leurs visites, toutefois sans systématiquement formaliser les résultats dans leurs rapports.

Mobilisation du personnel

En vue d'assurer la mobilisation du personnel autour de la mission sociale, les valeurs d'AMSSF sont incluses dans la gestion RH (recrutement, évaluation, formation initiale ou ponctuelle). Mais si des objectifs sociaux sont compris dans les primes exceptionnelles (ex : taux de femmes ciblées pour la prime du meilleur AC) et des formations thématiques ponctuelles dispensées (ex : formation genre au Chargé de formation), la mobilisation n'est pas encore optimale puisqu'elle n'est pas intégrée au fonctionnement courant de l'institution et que sa formalisation dans les procédures n'est pas systématique (ex : recrutement, formation, partage des connaissances acquises à travers les formations externes). Par ailleurs, il n'y a pas de communication interne spécifique sur les performances sociales d'AMSSF (ex : résultats des études de satisfaction non diffusés), ce qui ne permet pas d'assurer la meilleure adhésion du personnel.

▪ Ciblage et offre de service

Etendue de la clientèle

AMSSF ne sert actuellement qu'une très petite portion de sa clientèle cible. A septembre 2008, la clientèle d'AMSSF ne représentait que 1,68% des ménages des provinces où elle opère et 0,34% des ménages du pays. A titre de comparaison, ses principaux concurrents servent 8,42% (Al Amana) et 7,82% (Zakoura) des ménages du pays. Le fort taux d'endettement croisé dans le secteur compromet la capacité future d'AMSSF à augmenter significativement le nombre de ses clients.

Ciblage de la clientèle

La cible d'AMSSF (les pauvres actifs ou ayant le potentiel de le devenir, particulièrement les femmes), définie conformément à sa mission sociale, est relativement large. L'institution n'a en effet pas mené d'étude poussée visant à identifier une cible plus précise.

Le ciblage effectué par AMSSF sur des critères individuels consiste principalement à servir davantage de femmes que d'hommes (au moins 70%). La diminution de la proportion de femmes dans sa clientèle (de 98% en 1996 à 71% en 2007) a poussé AMSSF à conduire une étude genre afin d'en identifier les raisons. Les mesures prises afin d'enrayer la baisse de la proportion de femmes ont généré quelques résultats positifs qui ne permettent cependant pas d'inverser la tendance (proportion à 70% à septembre 2008) du fait 1) des difficultés rencontrées dans les nouvelles branches ouvertes en milieu rural et 2) de la portée encore limitée des formations fournies aux femmes (alphabétisation, gestion du temps) par AMSSF. Bien que faisant partis de la cible

d'origine d'AMSSF, les porteurs de projet (i.e. personnes n'ayant pas encore d'activité) ne représentent qu'une petite partie de la clientèle, AMSSF considérant le financement de nouvelles activités comme particulièrement risqué.

AMSSF a choisi l'emplacement de ses branches de façon à servir des zones où sont concentrées des populations pauvres mais ne dispose pas de l'information nécessaire pour mesurer l'efficacité de ce ciblage. La majorité des branches servent des zones catégorisées comme pauvre par l'INDH (cf. présentation institutionnelle). Cependant, la proportion exacte de clients situés dans ces zones n'est pas suivie par l'institution.

AMSSF a récemment renforcé son ciblage des zones rurales à travers l'octroi de prêts adaptés à ces zones, tels que le prêt tourisme rural et le prêt élevage. En septembre 2008, moins d'1% de la clientèle d'AMSSF en bénéficiait⁹. Onze branches (servant 32% de la clientèle) sont particulièrement actives en zone rurale, sans qu'il soit toutefois possible de déterminer à quel point¹⁰.

AMSSF cible principalement une clientèle exclue des services financiers traditionnels qui n'est en revanche pas toujours exclue des services de microfinance. Bien qu'AMSSF ait été la première IMF à desservir certaines zones, la majorité des ses zones d'intervention actuelles sont également servies par d'autres IMF depuis plusieurs années, comme en témoigne le taux élevé d'endettement croisé¹¹. Dans ce contexte où un client peut potentiellement bénéficier de plusieurs prêts, la taille du prêt n'est pas un indicateur adéquat pour mesurer le niveau de pauvreté. Toutefois, la méthodologie de prêt de groupe utilisée, les garanties sociales requises et le ciblage géographique effectué par AMSSF contribuent à augmenter la probabilité que ses clients soient exclus des services financiers traditionnels.

Conception des services et satisfaction client

Les diverses études (étude de satisfaction des clients actifs et anciens client, étude genre) conduites par le département R&D ont permis à AMSSF de formellement identifier les axes d'amélioration de ses produits (montant, durée, prix, diversification) et services. Cependant, alors qu'AMSSF démontre une qualité de service satisfaisante (bon relationnel, amélioration dans la rapidité de déboursement), ses produits de prêt sont encore peu flexibles. Le produit

⁹ Le taux peut aller au-delà de 1% en saison haute. AMSSF prévoit de généraliser le produit dans d'autres régions après finalisation des études de marché.

¹⁰ Le système d'information actuel ne permet pas de déterminer quelle est la proportion de clients ruraux dans ces branches.

¹¹ A noter que la proportion de clients potentiels non servis par les autres IMF a été prise en compte dans le choix d'ouverture des branches les plus récentes.

solidaire (91% de l'encours) est encore d'un montant et d'une durée limités (maximum de 10 K MAD sur 12 mois contre un maximum de 30 K MAD sur 18 mois pour la concurrence). Les caractéristiques des produits ont toutefois déjà été rendues plus flexibles fin 2007 (montant, durée) ainsi que plus récemment avec le rajout d'une période de grâce (cf. « Coût des services »).

AMSSF a effectué des études spécifiques sur les clients sortants au cours de ses études de satisfaction, permettant une adaptation ponctuelle de ses services. Cependant, le taux de rétention n'est pas calculé de façon régulière¹² et les raisons de sortie permettant de l'analyser ne sont pas systématiquement identifiées.

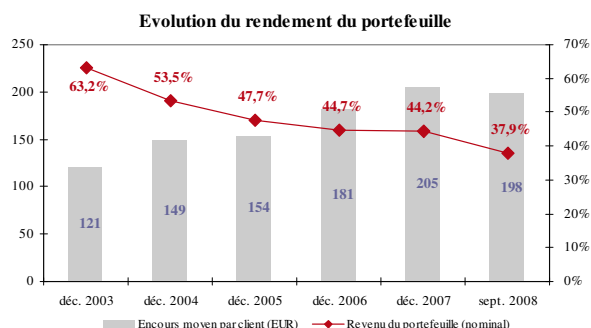
AMSSF a commencé à diversifier sa gamme de prêt en 2006 avec l'introduction de prêts individuels, logement, élevage et tourisme rural, dont les caractéristiques sont plus flexibles. Ces produits ont été adéquatement développés suite à des études de marché et des phases pilotes, mais ne sont encore offerts qu'à peu de clients (5.3% de la clientèle en septembre 2008) car encore en voie de généralisation. L'évolution d'un client du prêt solidaire au prêt individuel demeure une exception.

Coût des services

Bien qu'en baisse, le taux d'intérêt effectif d'AMSSF (44,2% de rendement du portefeuille en 2007¹³) est estimé supérieur à celui de ses pairs de la zone MENA (médiane à 33,8% en 2007) et représente le coût financier supporté par les clients le plus élevé du marché marocain, à encours moyen équivalent (ex : avec 1 954 MAD de prêt moyen, le rendement du portefeuille d'Ardi est de 33,4% en 2007 vs. 2 338 MAD et 44,2% pour AMSSF). La diminution enregistrée sur 2008 (-14%, soit un rendement de 37,9% au mois de septembre) est principalement attribuable à l'introduction d'une période grâce à partir d'avril et dans une moindre mesure à la montée des retards. Le coût de transaction est toutefois acceptable, les branches d'AMSSF se situant à une proximité satisfaisante des clients (10-15 minutes en milieu urbain, faciles d'accès en milieu rural) et les garanties exigées pour le prêt solidaire étant faibles (90% du portefeuille). La rapidité de déboursement pourrait être encore améliorée, mais elle reste dépendante de la gestion des liquidités. Dans l'ensemble, et au vu des marges de manœuvre limitées (cf. rapport GIRAFE, section « E »), il sera difficile pour AMSSF de baisser significativement le coût de ses services sur le court ou le moyen terme.

¹² A titre indicatif, le taux de rétention de la clientèle a été estimé à 73,8% en 2007. La fiabilité du calcul du taux de rétention (formule CGAP) ne peut être assurée étant donné les faiblesses du SIG actuel.

¹³ Les données sectorielles étant disponibles pour le rendement du portefeuille uniquement (pas pour le TEG), ce dernier est choisi comme indicateur de benchmark pour le coût des services.



■ Responsabilité Sociale

Protection du client

La transparence des conditions de prêt est sous-optimale car si tous les éléments du coût financier sont communiqués au client, ils pourraient l'être de façon plus claire. Le client dispose d'un échéancier qui mentionne le montant de principal et d'intérêt dû à chaque remboursement et reçoit une sensibilisation orale à ce sujet. Cependant, bien que le taux d'intérêt soit affiché dans chaque antenne, le client ne dispose pas de son propre document ou figure à la fois le taux d'intérêt et les commissions. Par ailleurs, il ne reçoit pas systématiquement une copie de la reconnaissance de dette. Enfin, le taux d'intérêt effectif global n'est pas divulgué. A ce niveau, une initiative au niveau sectoriel est nécessaire.

Les procédures en place pour garantir le traitement respectueux et équitable de la clientèle sont en cours d'amélioration.

- Le renforcement du personnel et des procédures d'encadrement devrait permettre de systématiser les contre-visites rendues au client.
- Les réclamations client faites aux AC sont transmises au siège. Un numéro économique est en cours de mise en place afin de permettre un contact direct entre les clients et une cellule dédiée au siège.
- Bien que le personnel soit sensibilisé à l'importance du respect du client, il manque un code de conduite formel permettant d'en renforcer la pratique.
- L'audit interne prête attention au respect du client, mais il n'existe pas encore de format spécifique pour assurer la remontée de ce type de point d'audit.

L'endettement croisé de la clientèle des IMF marocaines a augmenté jusqu'à des niveaux inquiétants du fait de l'octroi de prêts sans concertation suffisante de ces dernières. Le code de déontologie signé en 1998 n'a pas été respecté. 59% des clients d'AMSSF bénéficiaient d'un prêt auprès de plusieurs IMF en mars 2008. AMSSF a mis en place une cellule d'écoute ouverte à tous les clients mais se limitant dans la pratique, du fait de sa capacité limitée, à l'assistance

des clients ayant un retard dû à une situation de surendettement. L'échange de listes noires et la participation à la centrale des risques de la BAM devraient permettre à l'institution d'améliorer la situation.

AMSSF accorde une assurance crédit à ses clients afin de soulager le groupe et/ou la famille en cas de décès ou invalidité de l'emprunteur.

Politique des Ressources Humaines

La gestion des RH d'AMSSF vise à établir un traitement égal des employés, notamment en matière d'accès à la formation externe, le budget et le nombre de formations alloués au siège étant aujourd'hui supérieurs au terrain (26 vs. 12 jours à septembre 2008, respectivement¹⁴). Le souhait de développer l'employabilité est également présent, mais il n'est pas formalisé. Les formations sont plutôt dispensées en fonction des besoins de l'institution (ex : langue, informatique, compétences techniques), également utiles aux employés, comme en témoigne les quelques départs vers les banques. La mise en place d'un comité d'hygiène et de sécurité a récemment été incluse dans les objectifs RH. La représentation des femmes est bonne, avec une moyenne stable de 50% des effectifs depuis plusieurs années.

Par ailleurs, l'ensemble du personnel salarié en contrat à durée indéterminée bénéficie d'une couverture santé à travers l'affiliation à la Sécurité Sociale. A partir de 2008, pour mieux maîtriser les coûts, certains contrats à durée déterminée en sont toutefois exclus : pour ces derniers, seule une couverture du risque professionnel est en place. AMSSF travaille également à assurer une retraite complémentaire à ses salariés (offres en cours d'étude). En vue de développer sa politique sociale, AMSSF a finalement signé avec la BMCE une convention de crédit à la consommation et de crédit immobilier au profit de ses employés.

L'efficacité de la gestion RH en matière de responsabilité sociale achoppe sur le niveau de rémunération, en dépit d'un niveau de salaire comparable, voire légèrement supérieur à la concurrence pour le personnel terrain. En effet, la grille de salaire n'est pas communiquée, ce qui suscite des malaises au niveau du terrain par rapport à des écarts supposés de salaires (cf. section « G », rapport GIRAFE). De plus, la politique d'augmentation n'est pas claire et a été jusqu'ici menée par la direction générale : si les dernières augmentations de 2007 (terrain) et de 2008 (siège) ont été uniformes, elles se sont faites sur des bases inconnues. Le personnel est représenté par des délégués

¹⁴ Les actions de formation réalisées par le chargé de formation pour le personnel de terrain ne sont pas incluses dans ces statistiques.

régionaux qui se réunissent régulièrement avec la direction (réunions documentées) et servent ainsi de vecteur de remontée du terrain. Consciente de l'écart qui s'est creusé entre le siège et le terrain, AMSSF a récemment créé une boîte de réclamations pour favoriser une meilleure écoute du personnel terrain.

Responsabilité Sociale envers la communauté

AMSSF est suffisamment intégrée dans la communauté. En plus d'employer des AC issus des communautés locales, l'association y effectue des actions sociales, notamment lors des fêtes nationales et religieuses (ex : lors de la fête de la femme, tombola et récompenses lors de l'Aïd) ou occasionnellement (formation informatique en partenariat avec PlaNet Finance Maroc¹⁵).

L'institution se conforme aux obligations de l'emprunteur stipulées dans certains contrats de prêt lui défendant de financer les activités jugées nuisibles pour la communauté (par ex. commercialisation d'armes à feu et de munitions, ou de produits pharmaceutiques sujets à des restrictions internationales).

Au niveau du secteur, la multiplication des retards de paiement et la diffusion de ces faits dans la presse expose l'ensemble des IMF au risque que le sentiment d'impunité de certains emprunteurs (du fait de la faiblesse des garanties et du manque de réactivité des autorités judiciaires) se généralise à une population plus large et ait un impact négatif dans de nombreuses communautés. Cette situation résulte notamment de l'augmentation de l'endettement croisé dans le secteur. Malgré la situation actuelle, AMSSF a conservé des procédures de recouvrement suffisamment discrètes et respectueuses de l'emprunteur.

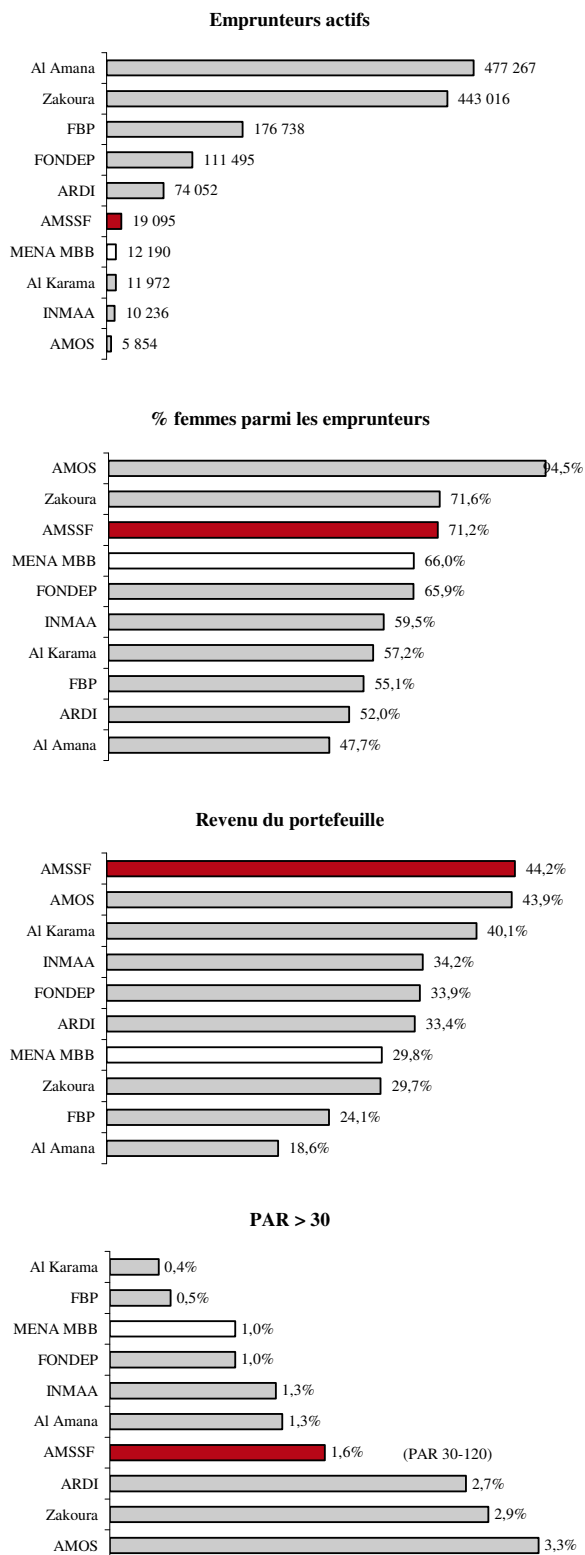
Le sous-équipement de certaines branches (meubles sans étagères et ne fermant pas à clef) ne permet pas de garantir la confidentialité des informations personnelles des clients d'AMSSF. Bien que limité à certaines branches, l'aspect visible de cette situation ne contribue pas à renforcer des valeurs telles que le respect du secret bancaire.

Responsabilité Sociale envers l'environnement

AMSSF n'a pas adopté de politique spécifique en termes de responsabilité sociale envers l'environnement. L'institution se conforme toutefois aux obligations de l'emprunteur stipulées dans certains contrats de prêt lui défendant de financer les activités jugées nuisibles pour l'environnement.

¹⁵ Note : PlaNet Finance Maroc (PFM) and Planet Rating sont deux entités légales distinctes, opérant de façon strictement indépendante. A ce titre, PFM n'a accès qu'aux informations publiquement disponibles à tous les autres bailleurs et investisseurs. Les Comités de Notation de Planet Rating se déroulent de façon indépendante, privée et strictement confidentielle.

Benchmarking



Source : Planet Rating, IMF, MiX ; Données à décembre 2007 ; MBB MENA Medium, benchmarks 2007.

■ Indicateurs de performance

Indicateurs de performance sociale	Déc. 2006	Déc. 2007	Sept. 2008
Portée			
Proportion de femmes parmi les emprunteurs actifs	73,9%	71,2%	70,4%
Proportion de clientèle rurale	n.d.	n.d.	n.d.
Proportion de clients analphabètes *	n.d.	54,5%	53,8%
Proportion de clients ayant complété l'école primaire *	n.d.	23,4%	22,4%
Proportion de clients ayant complété l'école secondaire *	n.d.	23,5%	15,1%
Gamme de services			
PAR 31-120	0,8%	1,6%	3,2%
Taux de pertes sur prêts	2,5%	4,7%	3,5%
Proportion de garantie sociale	97%	91%	90%
Taux de rétention*	87,5%	73,8%	n.d.
Revenu du portefeuille (nominal)	44,7%	44,2%	37,9%
Prêt moyen au déboursement (EUR)	280	315	347
% du PIB par habitant	16,5%	18,1%	18,1%
Politique des ressources humaines			
% de femme parmi le personnel professionnel	51,3%	49,7%	49,4%
% de femme parmi l'équipe de direction	28,6%	28,6%	16,7%
% employés recevant au moins deux jours de formation	73,9%	100,0%	8,3%
Nombre de jours de formation par employé	4,8	15,9	2,5
Ratio Min/Max salaire d'un AC	1,2	1,2	1,3
Ratio Min/Max salaire d'un employé professionnel	3,7	3,9	5,2
Augmentation annuelle des salaires rapportée à l'inflation	n.d.	n.d.	n.d.
Augmentation annuelle du salaire des AC rapportée à l'inflation	0,4	9,6	7,7
Dépenses d'assurance vie&santé / charges de personnel	2,3%	3,4%	n.d.
Accidents de la route par AC	0,00	0,00	0,01
Déclarations d'agression par AC	0,00	0,01	0,01
Ratio heures travaillées / rémunérées	1	1	1
Ratio vacances obtenues / légales	0,9	0,8	0,6
Composition des clients (nouveaux ou actifs)			
% En-dessous du seuil de pauvreté national	n.d.	n.d.	n.d.
% En-dessous de 50% du seuil de pauvreté national	n.d.	n.d.	n.d.
% Membre d'un ménage gagnant moins d'1 dollar par jour	n.d.	n.d.	n.d.
% Membre d'un ménage gagnant moins de 2 dollars par jour	n.d.	n.d.	n.d.
% Pauvre ou à faible revenu	n.d.	n.d.	n.d.
Changements constatés chez les anciens clients (entre 3 et 5 ans)			
% de clients dont le statut social s'est amélioré	n.d.	n.d.	n.d.
% de clients qui ont franchi la ligne de pauvreté	n.d.	n.d.	n.d.
% de clients encore en dessous de la ligne de pauvreté	n.d.	n.d.	n.d.
# salariés embauchés à plein temps dans les entreprises soutenues pdt l'année	n.d.	n.d.	n.d.
# salariés embauchés à temps partiel dans les entreprises soutenues pdt l'année	n.d.	n.d.	n.d.
# salariés embauchés temporairement dans les entreprises soutenues pdt l'année	n.d.	n.d.	n.d.
Taux de scolarisation			
% School enrollment of clients children	n.d.	n.d.	n.d.
% primary school age girls / boys	n.d.	n.d.	n.d.
% secondary school age girls / boys	n.d.	n.d.	n.d.

Note : Certains de ces indicateurs sont actuellement testés par le groupe international de travail sur la performance sociale (SPTF) et le MiX Market. Les résultats des indicateurs qualitatifs testés par le MiX Market se trouvent dans le rapport. * La fiabilité du calcul du taux de rétention (formule CGAP) et des statistiques sur le niveau d'éducation de la clientèle ne peut être assurée étant donné les faiblesses du SIG actuel.

■ Formules

Rendement du portefeuille : Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts.

Taux de rétention (basique) : Emprunteurs fin de période / (emprunteurs début de période + nouveaux emprunteurs).

Taux de rétention (avancé) : (Emprunteurs fin de période - emprunteurs bénéficiant d'un même prêt pendant la période / (emprunteurs début de période + nouveaux emprunteurs - emprunteurs bénéficiant d'un même prêt pendant la période).

Taux de rétention (CGAP) : Prêts renouvelés / prêts repayés.

Taux de pénétration : Clients actifs / nombre de ménages dans la zone.

■ Echelle de notation

Rating	Définition de l'évaluation
5+ 5	Avancé : Engagement fort et durable envers les objectifs sociaux ; gestion efficace des performances sociales et des risques liés à la responsabilité sociale de l'institution. Il est très probable que l'institution génère un impact social positif.
4+ 4	Probant : Engagement clair envers les objectifs sociaux ; gestion raisonnable des performances sociales et des risques liés à la responsabilité sociale de l'institution. Il est probable que l'institution génère un impact social positif.
3+ 3	En progrès : Intention claire d'atteindre les objectifs sociaux ; des systèmes de gestion de performances sociales sont mis en œuvre.
2+ 2	Amorcé : Intention claire d'atteindre les objectifs sociaux ; faible capacité de gestion des performances sociales.
1+ 1	Non tangible : Intention non tangible d'atteindre les objectifs sociaux ; faible niveau de gestion des performances sociales.