

## Association Al Amana Maroc – Septembre 2003

Echelle de notation et formules sont données en page suivante.

### Rating global

**Rating : A**  
**Tendance : Stable**

L'association Al Amana a été créée en 1997 avec l'assistance technique de l'ONG américaine VITA et le soutien financier de l'USAID et du gouvernement marocain. En juin 2003, Al Amana est une équipe entièrement locale et un des leaders sur son marché. L'institution opère dans la plupart des villes du Maroc et compte plus de 90 000 emprunteurs, la quasi-totalité dans des groupes solidaires, pour un encours de prêts de 17,7 millions EUR.

### Synthèse du Rating Plus

**Environnement Favorable en zone urbaine**

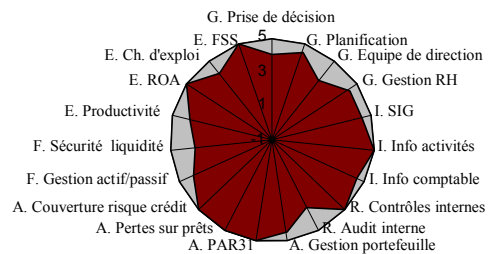
**Maturité Jeune : 6 ans**

**Taille Grande : Encours de 17,7 millions EUR**

**Marché cible Inférieur : Encours moyen de 16% du PNB/hab.**

### Scoring composite

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



■ Notes maximales (5) ■ Note de l'IMF

	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003		Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003 <sup>(b)</sup>
<b>ACTIVITE</b>					<b>PERFORMANCE</b>				
Nombre de salariés	258	311	321	317	Membres actifs par empl.	na	na	na	na
Total Actif (K EUR)	8 996	12 233	15 639	19 118	Clients actifs par employé	144	197	243	280
(Millions MAD)	89,5	125,8	170,8	208,0	ROA	2,0%	3,6%	10,6%	10,7%
Encours de prêts (K EUR)	6 562	10 579	14 194	17 720	AROA	(7,1)%	(3,7)%	2,9%	4,2%
Encours d'épargne (K EUR)	na	na	na	na	ROE	2,0%	3,9%	12,6%	14,2%
Nb de sociétaires	na	na	na	na	AROE	(7,3%)	(4,0%)	3,4%	6,3%
Nb d'emprunteurs actifs	37 195	61 377	78 114	88 848	Rendement du portefeuille	40,2%	37,7%	37,3%	37,3%
Nb d'épargnants actifs	na	na	na	na	Ratio charges d'exploitat.	36,9%	32,4%	24,1%	23,2%
Taux Effectif Global <sup>(a)</sup>	Voir notes				Sur activité	36,9%	32,4%	24,1%	23,2%
PAR <sub>31+</sub>	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	Autonomie opérationnelle	108,2%	113,5%	146,9%	146,5%
Taux de pertes sur prêts	0,3%	0,1%	0,1%	na	Autonomie financière	78,7%	89,1%	109,6%	114,2%
Ratio de couverture des risques	74,0%	32,0%	32,5%	53,1%	<b>CROISSANCE</b>				
PAR 31+ jours net en % des fonds propres	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	Croissance du portefeuille	116,5%	66,6%	42,5%	24,4%
<b>FINANCEMENT</b>					Croissance de l'épargne	na	na	na	na
Dettes / Fonds propres	5,4%	9,2%	25,8%	39,9%	Croissance de l'actif	106,3%	40,5%	35,8%	21,8%
Croissance de l'épargne moyenne	na	na	na	na	<b>Tx change EUR/MAD</b>	9,95	10,28	10,92	10,88

(a) Les TEG sont très variables selon le type de prêt et les montants. Pour un prêt solidaire le plus populaire, le TEG est aux environs de 30% pour un montant moyen ; pour le prêt individuel d'un montant moyen, le TEG est proche de 28%.

(b) Les ratios de rentabilité sont calculés à partir d'une annualisation simple des résultats du premier semestre. Ces résultats ne sont toutefois pas garantis, car Al Amana a baissé le taux facturé au client par un sixième en juin 2003 et a connu une expansion massive depuis juin.

#### Association Al Amana

M. Fouad Abdelmoumni, Directeur  
28 Oum Errabia, Agdal, Rabat, Maroc  
Tel 212 (0) 3 7770 141 Fax 212 (0) 3 7686 712  
alamana@alamana.org.ma www.alamana.org

#### Planet Rating

76 rue Fbg Saint Denis 75010 Paris France  
Tel 33 (0)1 5324 3131 Fax 33 (0)1 5324 1157  
www.planetrating.org rating@planetfinance.org

## Grille de lecture des notes

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

## Rating Plus : classification selon les critères du MicroBanking Bulletin pour pour la zone Moyen Orient et Afrique du Nord

Taille des opérations (Encours de prêts en USD)	Marché cible (Encours par client / PNB par hab.)	Maturité (Nombre d'années d'existence)
Grande : > 5 million	Inférieur : < 20%	IMF naissante : de 1 à 3 ans
Moyenne : 0,8 à 5 million	Moyen : de 20% à 149%	IMF jeune : de 4 à 7 ans
Petite : < 0,8 million	Supérieur : 150% à 249%	IMF mature : > 7ans
	PME : > 249 %	

## Formules de calcul des ratios

Productivité du personnel	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés - fin de période (voir variantes)
ROA	Rentabilité de l'actif : résultat opérationnel avant subventions / Actif moyen
AROA	ROA ajustée : résultat net opérationnel, avant subv. / Actif moyen
ROE	Rentabilité des fonds propres : résultat net opérat. avant subv. / Fonds propres moyens
AROE	ROE ajustée : résultat net opérat. 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 (voir variantes)
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	Autonomie opérationnelle après 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.

Al Amana est une association créée en 1997 avec l'assistance technique de l'ONG américaine VITA et le soutien financier de l'USAID et du gouvernement marocain. En juin 2003, Al Amana est devenu un des leaders sur son marché. L'institution opère dans la plupart des villes du Maroc et compte plus de 90 000 emprunteurs, la quasi-totalité dans des groupes solidaires, pour un encours de prêts de 17,7 millions EUR. Elle bénéficie d'un tissu socio-économique favorable, opérant en zone urbaine et périurbaine, et d'une maturité significative.

**Al Amana obtient la note finale A avec une tendance stable.**

**Gouvernance et prise de décisions** obtient la note **a** :

- ❑ La mission d'Al Amana se traduit en un positionnement large d'offre de produits financiers à toute personne n'ayant pas accès aux services bancaires traditionnels.
- ❑ Le Conseil d'Administration est de plus en plus impliqué dans la gouvernance de l'institution grâce à son renouvellement en 2003, à la création de sous-comités et à la fin de plusieurs influences externes.
- ❑ Un plan stratégique détaillé pour la période 2004-2007 est en cours de rédaction ; la nouvelle stratégie est très ambitieuse (expansion en zones périurbaines et rurales concentrées, lancement du produit individuel et d'autres nouveaux produits) mais réalisable si les ressources sont disponibles.
- ❑ L'équipe de direction est compétente mais certains membres manquent de formations spécifiques ; le risque de personne clef sur le Directeur Général diminue grâce, entre autres, à une plus grande responsabilisation des Directeurs (diminution de leurs tâches opérationnelles, confiées à leurs adjoints, nouvellement créés).
- ❑ La gestion des ressources humaines est professionnelle ; le problème de rotation élevée des directeurs semble se résoudre à partir du second semestre de 2003.

**Information et systèmes** obtient la **a** :

- ❑ Al Amana se distingue par l'investissement important qu'elle réalise pour avoir un Système d'Information et de Gestion performant, tant au niveau des logiciels que du matériel et des ressources humaines ; le système présente une sécurisation suffisante et un flux d'informations aisé.
- ❑ L'information sur les activités est fiable, disponible et à jour ; elle fait l'objet d'une large diffusion à toutes les personnes impliquées dans les opérations.
- ❑ L'information financière est fiable, disponible et à jour ; elle est accompagnée d'une analyse financière pertinente et d'une équipe comptable compétente ; le départ du Directeur Financier exigera une formation approfondie de son remplaçant pour garantir le même niveau de qualité.

**Risques : identification et contrôle** obtient la note **b** :

- ❑ Les procédures de crédit contiennent tous les contrôles nécessaires pour minimiser le risque de crédit et le risque de fraude ; il faudra surveiller le développement des nouveaux produits car les procédures n'ont pas encore été entièrement finalisées.

- ❑ L'équipe de direction et le CA ont mis en place des procédures et des stratégies pour faire face aux risques les plus importants ; cependant ces mesures n'ont pas permis de limiter les problèmes liés au manque de fonds et au turnover de l'équipe de direction.
- ❑ Al Amana n'accorde qu'une importance relative au département d'audit interne. L'équipe, composée de jeunes diplômés qui doivent être formés, garantit toutefois la continuité du contrôle dans les antennes, grâce à des outils complets et formalisés.

**Activités : produits et services** obtient la note **a** :

- ❑ La sélection des clients permet une excellente qualité du portefeuille ; les procédures ont été bien revues pour le crédit individuel afin d'intégrer les risques spécifiques à ce produit.
- ❑ La défaillance fait l'objet d'un suivi immédiat conjuguant relance téléphonique et visite terrain.
- ❑ Les agents de crédit présentent les compétences adaptées grâce en grande partie aux formations dispensées par Al Amana ; pour les produits à venir, Al Amana met en place des procédures pour s'assurer que les agents qui gèrent les nouveaux prêts sont bien formés.
- ❑ La qualité du portefeuille est remarquable, présentant un PAR<sub>31</sub> et un taux de pertes sur prêts bien inférieurs à 0,5% ; la couverture du risque au travers de la politique de provisionnement et d'abandon de créances est adéquate.

**Financement et liquidité** obtient la note **b** :

- ❑ Al Amana se finance principalement par fonds propres et subventions (72% du passif) mais cherche à compléter ce financement avec des emprunts commerciaux, tant nationaux qu'internationaux (23% du passif est constitué de découverts bancaires auprès des banques nationales et de prêts auprès d'investisseurs internationaux). Al Amana vise ainsi à financer sa croissance jusqu'à fin 2007 (50 millions EUR) en faisant appel aux emprunts.
- ❑ Les besoins de liquidité sont suivis de près, ce qui n'évite pas des crises de liquidité comme celles qui se sont présentées par le passé.

**Efficacité et rentabilité** obtient la note **a** :

- ❑ La productivité des employés et des agents de crédit s'améliore de façon remarquable entre 2000 et juin 2003, soulignant l'utilisation efficace de l'excédent de capacité existant en 2001 et les gains en maturité des agents de crédit ; la phase d'expansion prévue entre 2003 et 2004 devrait entraîner une baisse de productivité temporaire.
- ❑ Le rendement du portefeuille est stable mais présente une tendance à la baisse du fait principalement de la baisse des taux d'intérêt en 2003, et de l'évolution de la structuration du portefeuille vers des prêts de plus gros montants, présentant des taux d'intérêt effectif inférieurs aux autres.
- ❑ Le ratio de charges d'exploitation présente une forte baisse sur la période grâce à des économies d'échelle (24% en 2002); ce ratio risque d'augmenter de manière conjoncturelle avec l'expansion commencée au second semestre 2003.
- ❑ Le ratio de charges de financement reste très faible (2%), puisque Al Amana se finance principalement sur fonds propres.
- ❑ Al Amana a atteint l'autonomie opérationnelle depuis 2000 et l'autonomie financière, après ajustements, depuis 2002 ; l'institution est ancrée dans la rentabilité sur le long terme grâce aux économies d'échelle et à l'augmentation du prêt moyen déboursé même si de légères baisses de la productivité sont prévisibles pendant la phase d'expansion massive de 2003 à 2004.

### **Synthèse des forces et des faiblesses :**

- ❑ Les forces principales d'Al Amana sont : une méthode de crédit et une organisation ayant fait leurs preuves et maîtrisées, facilitant largement l'ouverture de nouvelles antennes ; un Système d'Information et de Gestion fiable et efficace ; des procédures de crédit garantissant une sélection satisfaisante des clients et un traitement rapide de la défaillance ; un PAR<sub>31</sub> et un taux de pertes sur prêts remarquablement bas ; une haute rentabilité ; et une reconnaissance internationale au travers de leurs nombreux partenaires.
- ❑ Les faiblesses principales d'Al Amana sont : une gouvernance qui doit faire ses preuves (nouveau CA, nouvelle organisation de l'équipe de direction) ; une équipe d'audit interne jeune qui doit être formée ; une gestion de la liquidité qui n'évite pas les crises de liquidité.
- ❑ Les risques principaux auxquels doit faire face Al Amana sont : la gestion du plan d'expansion en 2003 et 2004 sans nuire à la rentabilité ; la mise en place des procédures adéquates pour gérer le produit individuel et les autres produits que l'institution souhaite lancer ; l'obtention de financement suffisant pour permettre l'expansion et éviter de nouvelles crises de liquidité.

### **Besoins de financement :**

- ❑ Al Amana anticipe des besoins de financement de 50 millions EUR dans son plan stratégique 2004-2007.
- ❑ Planet Rating estime\* qu'Al Amana est une institution solide, présentant des procédures de crédit adéquates, un Système d'Information et de Gestion performant et une orientation durable vers la rentabilité, et ce malgré les risques inhérents à la stratégie d'expansion choisie pour la période 2003-2004. Un investissement commercial est donc possible, selon un cash flow qui reste soumis à l'appréciation des investisseurs.

\* Les recommandations émises dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus la validité de ses recommandations et conseille la réalisation d'une nouvelle évaluation. Planet Rating ne pourra pas être tenu responsable des suites d'un investissement/financement réalisé sur la base de ce rapport.

# Comparaison avec la notation de juin 2002

**La notation d'Al Amana s'améliore, passant de B+ à A<sup>1</sup>.** Les principaux changements intervenus depuis l'évaluation en 2002 sont soulignés ici.

La notation du domaine **G** s'améliore, passant de **b** à **a** :

- ❑ Le CA a été renouvelé début 2003. Les nouveaux membres ont été choisis selon leur disponibilité, afin d'assurer une plus grande implication dans la gouvernance.
- ❑ Le risque de personne-clé pesant sur le Directeur Général est en diminution : développement de relations plus étroites entre le CA et les autres membres de l'équipe de direction ; la création de postes de sous-directeurs est prévue pour 2004, pour permettre aux directeurs de département de prendre un rôle plus stratégique.
- ❑ L'équipe de direction semble stabilisée, après plusieurs départs récents en 2002 et 2003 (responsable Informatique, DF, DRH, DC).

La notation du domaine **I** reste inchangée (**a**) :

- ❑ Le transfert du logiciel de gestion de prêts, Babessalaf, de Access vers Oracle était entamé lors de notre dernière mission et devrait prendre fin en octobre 2003.
- ❑ La sécurité du système a été améliorée.
- ❑ Le responsable Informatique a quitté l'institution, mais son départ est compensé par la création d'un comité informatique mensuel regroupant tous les Directeurs de Département. Le recrutement d'un chef de service informatique est en cours.

La notation du domaine **R** reste inchangée (**b**) :

- ❑ L'identification des risques est davantage approfondie, mais la réflexion stratégique est toujours menée par un nombre limité d'acteurs.
- ❑ Les procédures d'audit interne ont été complétées (rapports mensuels ; lancement de l'audit du siège), mais restent peu avancées par rapport à la maturité de l'institution.

La notation du domaine **A** reste inchangée (**a**) :

- ❑ Le portefeuille continue d'afficher une excellente qualité malgré une croissance de 195% entre fin 2000 et mi 2003.
- ❑ Le Département Etudes et Développement a réalisé plusieurs études et développé une méthode pour le lancement de nouveaux produits.
- ❑ Le prêt individuel a enfin été lancé en phase pilote formellement en mars 2003 avec l'appui du Women's World Banking.

La notation du domaine **F** s'améliore, passant de **c** à **b** :

- ❑ La croissance n'est plus freinée par le manque de financement, grâce aux nombreux prêts obtenus en 2003, auprès de banques marocaines et internationales (ex. BEI).
- ❑ La gestion de la liquidité est elle aussi plus aisée grâce à ces nouveaux fonds, mais des crises de liquidité restent possibles étant donnée la croissance très rapide.

La notation du domaine **E** reste inchangée (**a**) :

- ❑ Al Amana continue de présenter une productivité, une rentabilité et une autonomie remarquables, surtout grâce au fait que la croissance est absorbée par l'équipe existante, sans nouvel investissement important.
- ❑ L'expansion géographique importante laisse anticiper une baisse de la productivité et de la rentabilité pour quelques mois (croissance du nombre d'antennes de quasiment 50% entre juin et septembre 2003, qui se poursuivra sur le même rythme d'ici fin 2004).

---

<sup>1</sup> Notre méthode de notation a changé en janvier 2003. La note correspondant au G4\* obtenu en juin 2002 est B+.

# Rating Plus

Le rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions de microfinance. Or il est plus difficile d'atteindre la pérennité pour une institution jeune, dans un contexte difficile et visant une population plus défavorisée. Le Rating Plus vise à replacer l'institution dans son contexte.

<i>Environnement</i>		Déc. 00	Déc. 01	Déc. 02	Juin 03*
Al Amana bénéficie d'un tissu socio-économique favorable, opérant en zone urbaine et périurbaine.	Taux de change : 1 EUR = X MAD	9,95	10,28	10,92	10,88
	PNB/hab. EUR	1240	1277	1260	1265
	Inflation	1,9%	0,6%	2,1%	1,1%

Source : The World Economic Outlook (WEO) Database, FMI.  
\*Estimation pour 2003

- 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 PNB par habitant est de 1 260 EUR en 2002, et le Maroc est à la 112<sup>ème</sup> place sur 173 de l'indice de développement humain. En 1999, 52% de la population était analphabète et 19% était en dessous du seuil de pauvreté absolu.
- La tradition entrepreneuriale est ancrée, mais le manque d'accès au crédit, notamment pour financer le fonds de roulement, limite la taille des entreprises. La population active est d'environ 10 millions de personnes, dont 60% travaillant en microentreprise.
- 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.
- Les infrastructures routières ne représentent pas un frein majeur. Le réseau téléphonique permet une communication facile par téléphone, fax et Internet entre l'ensemble des antennes et le siège à Rabat. De plus, les clients sont souvent joignables par téléphone.

*Maturité et taille des opérations* Après six ans d'activité, Al Amana bénéficie d'une maturité significative tant au niveau de ses opérations que des partenariats qu'elle a su passer.

- Le fonctionnement des opérations de crédit solidaire est bien rodé. L'ouverture de nouvelles antennes et la formation de nouveaux agents sont très aisées.
- Al Amana dispose des relations étroites avec nombreux partenaires financiers et des réseaux internationaux.
- L'année 2003 a permis de mettre en place des outils pour le développement de nouveaux produits.

*Clientèle cible* Al Amana touche une clientèle qui n'a pas accès aux prêts bancaires mais qui est facilement accessible dans les zones urbaines et périurbaines.

- Avec un encours moyen par emprunteur de 2 154 MAD (199 EUR) soit 16% du PNB par habitant et un prêt moyen déboursé de 3 697 MAD (336 EUR) soit 27% du PNB par habitant, le marché cible se situe dans la moyenne des clients de microfinance au Maroc. Al Amana vise à offrir également des prêts de taille plus importante.
- Les femmes représentent environ 60% des clients d'Al Amana.
- 48% des clients d'Al Amana exercent des activités de commerce, 39% de l'artisanat, et 13% des activités de service.
- Al Amana souhaite maintenant s'étendre à une clientèle rurale, mais à partir des zones périurbaines.

# Sommaire

<i>Grille de lecture des notes</i>	2
<i>Formules de calcul des ratios</i>	2
<b>Résumé et explication du rating</b>	<b>3</b>
<b>Comparaison avec la notation de juin 2002</b>	<b>6</b>
<b>Rating Plus</b>	<b>7</b>
<b>Sommaire</b>	<b>8</b>
<b>Acronymes</b>	<b>9</b>
<b>Secteur de la microfinance et concurrents</b>	<b>10</b>
<b>Présentation de l'institution</b>	<b>12</b>
<b>Gouvernance et processus de décision</b>	<b>15</b>
<i>Prise de décisions</i>	15
<i>Planification</i>	16
<i>Equipe de direction</i>	18
<i>Gestion des ressources humaines</i>	19
<b>Information et équipement</b>	<b>20</b>
<i>Infrastructure et système d'information</i>	20
<i>Information sur les activités</i>	22
<i>Information comptable et suivi financier</i>	22
<b>Risques : identification et contrôle</b>	<b>23</b>
<i>Procédures et contrôles internes</i>	23
<i>Audit interne</i>	23
<b>Activités : produits et services</b>	<b>25</b>
<i>Gestion du portefeuille</i>	25
<i>Portefeuille à risque</i>	27
<i>Taux de pertes sur prêts</i>	27
<i>Couverture du risque crédit</i>	27
<b>Financement et liquidité</b>	<b>28</b>
<i>Gestion actif/passif (ALM) et stratégie de financement</i>	28
<i>Sécurité de la liquidité</i>	29
<b>Efficacité et rentabilité</b>	<b>30</b>
<b>Annexes</b>	<b>34</b>
<i>Etats financiers et notes aux états financiers</i>	34
<i>Détail des ajustements</i>	37
<i>Sources de financement</i>	38

# Acronymes

AC	Agent de Crédit / Chargé de Prêt
AFD	Agence Française de Développement
AFM	Activité de Financement des Microentreprises
AG	Assemblée Générale
BCM	Banque Commerciale du Maroc
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BMCI	Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
CA	Conseil d'Administration
CC	Comité de Crédit
CIDEAL	Centre de Communication, Investigation et Documentation Europe - Amérique Latine
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
CODESPA	Fondation de Coopération du Développement et Promotion d'Activités et d'Assistance (ONG Espagnole)
CPSO	Comité Permanent du Suivi et d'Orientation
CR	Coordinateur Régional
DAT	Dépôt à Terme
DC	Directeur Crédit
DF	Directeur Financier
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DRH	Directeur Ressources Humaines
EUR	Euro
FADES	Fonds Arabe de Développement Economique et Social
FBP	Fondation Banque Populaire
FNAM	Fédération Nationale de Associations de Microcrédit
IGF	Inspection Générale des Finances
IMF	Institution de Microfinance
ISCAE	Institut du Commerce et d'Administration des Entreprises
LIBOR	Indice financier (London InterBank Offered Rate)
MAD	Dirham Marocain
MADI	Maghreb Développement Investissement
MENA	Moyen Orient et Afrique du Nord (Middle East North Africa)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PNAM	Programme Nord d'Appui aux Micro-entreprises
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SIDI	Société d'Investissement et de Développement International
SIG	Système d'Information et de Gestion
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
USAID	Agence Américaine de Développement International
USD	Dollar Américain
VITA	Bénévolat de l'Assistance Technique (ONG américaine)

# Secteur de la microfinance et concurrents

## Historique

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 5 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.

## Secteur bancaire et usuriers

Le secteur bancaire est en situation de surliquidité. La couverture territoriale est faible (un guichet pour 17 000 habitants en 2001) ; seules les villes principales, cœur économique du Maroc, bénéficient d'un réseau bancaire dense. Ce secteur s'adresse essentiellement aux classes aisées de la population, et le taux de bancarisation est estimé à 20% de la population. Il existe par ailleurs au Maroc un important secteur de sociétés de crédit à la consommation, qui délivrent assez facilement des petits crédits, sans qu'il soit nécessaire d'en spécifier l'objet. La population bénéficiaire des principales institutions de microfinance est toutefois hors cible des sociétés de crédit à la consommation, qui ne représentent pas par conséquent une réelle concurrence.

## Cadre réglementaire pour la microfinance

Le contexte institutionnel est favorable. Le gouvernement a distribué 10 millions EUR (décaissés en deux tranches en 2000 et 2001) aux différentes IMF. Une réglementation a été mise en place pour les activités de microcrédit en 1999 (Dahir N°1-99-16), fixant le montant maximum absolu des prêts à 50 000 MAD ; un décret d'application de cette loi a fixé le plafond opérationnel à 30 000 MAD. Le cadre est assez contraignant pour le développement des programmes : le microcrédit aux activités productives et activités de services est l'objet exclusif des Associations de Microcrédit. Seuls les services de formation sont autorisés ; tout autre service tel que le crédit logement ou le crédit à la consommation est interdit. Le Ministère des Finances a cependant déjà octroyé des autorisations spéciales à certaines IMF pour financer des microprojets d'électrification rurale. La collecte d'épargne est interdite.

Les IMF doivent disposer de projections financières démontrant leur viabilité au terme d'une période ne pouvant excéder 5 ans à compter la date de l'autorisation. Elles devront ensuite être soumises à la fiscalité, essentiellement la TVA. Les IMF souhaitent négocier avec le Ministère une extension de cette période.

## Programmes de microfinance

Conformément aux exigences légales, les associations se sont réunies en une fédération nationale, la FNAM, qui se met en place depuis le début de 2002. Il existe des programmes non réglementés, de petite taille, que nous ne listons pas ici. En dehors des institutions notées par Planet Rating, le nombre de clients est une estimation.

Nom de l'organisation	Zone d'intervention	Méthodologie de prêts	Durée du prêt	Nombre de clients		
				^ 10 000 000	90 000 10 à	∨ 90 000 000
Fondation Zakoura*	Urbain à 80%	Groupe et indiv.	23 à 32 semaines			X
Al Amana*	Urbain	Groupe et indiv.	3 à 8 mois			X
Fondation Banque Populaire	Urbain	Groupe	3 à 36 mois		X	
FONDEP*	Rural et périurbain	Groupe	4 à 6 mois		X	
AMSSF/MC*	Urbain / périurbain et rural	Groupe	16 à 32 semaines	X		
Ismaïla	Urbain	Groupe	6 à 12 mois	X		
AMOS	Rural / périurbain	Groupe	4 à 8 mois	X		
Al Karama	Urbain 80%	Groupe	4, 6, 8 mois	X		
ATIL	Urbain	Groupe et indiv.	6 mois	X		
INMAA	Rural	Groupe	4 à 8 mois	X		
AGIMC				X		
AMAPPE				X		
Fondation CNCA				X		

\*IMF notées par Planet Rating.

# Présentation de l'institution

**Forme légale, supervision** Al Amana est une association à but non lucratif régie par le dahir du 15 novembre 1958, complété par celui du 10 avril 1973. Elle existe depuis 1997 et a reçu en 2000 l'agrément du Ministère des Finances pour opérer en tant qu'association de microcrédit conformément à la loi du 1<sup>er</sup> avril 1999 qui encadre la microfinance au Maroc (cf. « Secteur de la microfinance et concurrents »).

**Réseaux** Al Amana est membre de plusieurs réseaux : Fédération Nationale des Associations de Microcrédit du Maroc (FNAM), réseau de microfinance des pays arabes (SANABEL), réseau international de Women's World Banking. L'institution est aussi membre du réseau international Microfinance Network.

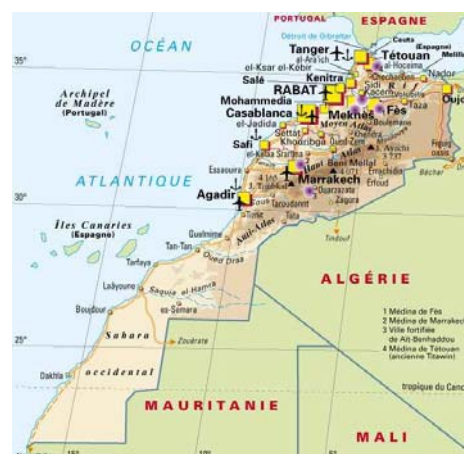
**Propriété** Les 23 membres de l'Assemblée Générale (AG), personnalités des mondes politique, associatif, bancaire, journalistique et universitaire marocains, sont tous bénévoles. La plupart de ces membres font partie de l'AG depuis le lancement des activités en 1997. Le Conseil d'Administration (CA) compte 14 membres, dont 5 font partie du Bureau Exécutif du CA. Le Comité Permanent du Suivi et d'Orientation (CPSO) est un organe statutaire qui compte des partenaires avec le but de surveiller avec le CA les axes d'action d'Al Amana.

Bureau Exécutif du CA	Fonction depuis 2003	Occupation/Formation	Fonction dans l'association avant la nouvelle élection
M. Ahmed Ghazali	Président	Ancien Secrétaire Général du Ministère de la Justice ; Professeur Universitaire	Secrétaire Général
M. Thami Ghorfi	Vice-Président	Président d'Ecole supérieure privée	Conseiller
Mme Mounia Boucetta	Secrétaire Générale	Directeur du Commerce Intérieur au Ministère du commerce de l'Industrie et des Télécommunications	Présidente du Comité Permanent du Suivi et d'Orientation (CPSO)
M. Omar Amine Benabdellah	Trésorier	Expert International en Artisanat	Conseiller
M. Mohamed Fouzi Mourji	Trésorier Adjoint	Professeur Universitaire	Conseiller

Monsieur Driss JETTOU, ancien Président d'Al Amana et actuellement Premier Ministre du Maroc, personnage clé dans l'historique de l'institution, reste Président d'honneur de l'institution.

**Equipe** En septembre 2003, Al Amana dispose d'un siège à Rabat et de 124 antennes, dont une quarantaine ont été ouvertes en juin 2003. Ces antennes sont réparties sur le territoire marocain, principalement en zone urbaine.

Le siège centralise tout le traitement des opérations, à l'exception de l'octroi de crédit. Il est le centre de définition de la stratégie, de consolidation de l'information, de définition de nouveaux produits, de gestion administrative et assure l'audit interne. Il héberge l'équipe de direction et son personnel de soutien, soit environ 90 personnes.

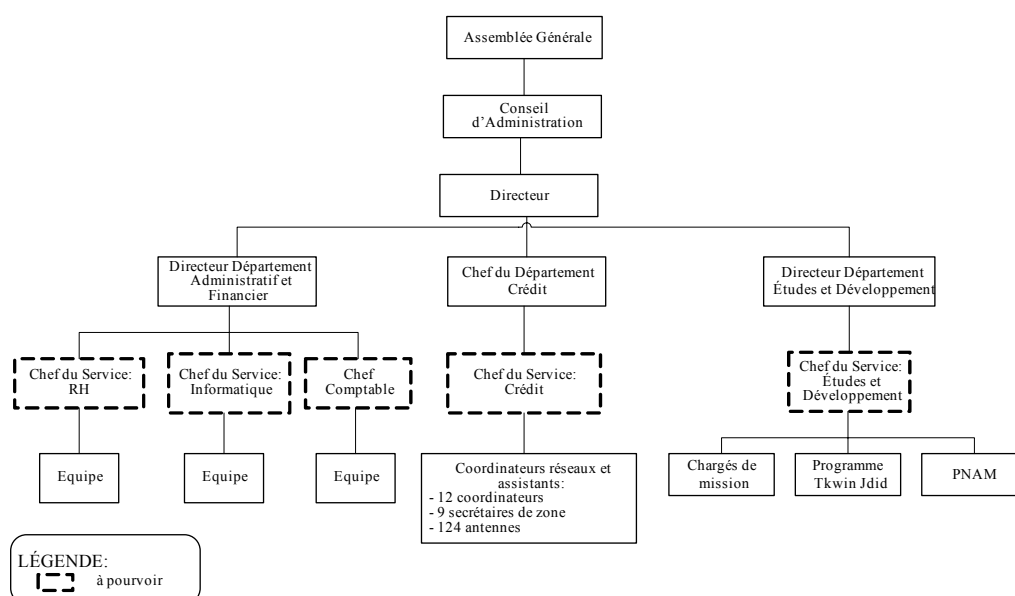


Les 124 antennes actuelles sont des centres de déboursement et de remboursement. Ces antennes comptent 316 agents de crédit (AC). Elles sont regroupées en 12 zones, chacune de ces zones étant dirigée par un Coordinateur Régional. Elles bénéficient d'une certaine autonomie dans l'octroi de crédit puisque l'accord final dépend du Coordinateur Régional et non du siège. Les prêts individuels actuellement en phase pilote doivent eux être approuvés par un comité de crédit qui se réunit au siège pour le moment.

Ressources humaines	2000	2001	2002	Juin 2003	Sept. 2003
Nombre d'employés	258	311	321	317	415
% Agents de Crédit (AC)	56%	72%	68%	70%	76%
Turnover du personnel salarié en % (départs/nombre moyen d'employés)	8%	7%	13% <sup>(a)</sup>	6%	ns

(a) Sur les 40 départs, 14 concernent des contrats à durée déterminée qui n'ont pas été renouvelés et 8 des personnes qui ont quitté Al Amana avant la fin de leur période d'essai de 6 mois.

## Organigramme



## Produits et services Services financiers

Les produits de prêt sont principalement solidaires.

- ❑ Les prêts solidaires sont des prêts octroyés à des groupes de 5 personnes (4 personnes pour des renouvelants), pour des montants de 1 000 à 10 000 MAD (92 à 920 EUR). Ils représentent quasiment la totalité du portefeuille en juin 2003. Il s'agit principalement du crédit Al Moustaqbal (anciennement Hirafi Jadid), qui représente 91% de l'encours de crédit (voir description ci-dessous). Les deux autres produits sont moins répandus.
- ❑ Le prêt individuel est lancé sur une phase pilote formelle depuis mi 2003. Jusqu'à cette date, il n'était octroyé que dans certaines antennes et seulement pour les clients ayant déjà prouvé leur fiabilité au travers de plusieurs prêts solidaires. Les montants vont de 2 000 à 20 000 MAD (183 à 1 835 EUR), pour une durée de 3 à 24 mois selon le montant et le choix du client. La phase pilote à Rabat qui s'est étendue en deux phases prend fin en septembre 2003. Le produit sera généralisé progressivement à l'ensemble du réseau. Fin septembre, 660 prêts individuels sont en cours.
- ❑ Les prêts « Chems », octroyés pour une durée moyenne de 3,5 ans et destinés à l'achat de matériel photovoltaïque pour l'électrification des foyers, sont également en phase pilote depuis 2003. 38 prêts sont en cours dans le sud du Maroc à fin septembre 2003.
- ❑ La collecte d'épargne est interdite par la loi.

	Al Maoussimi (Crédit Saison)	Al Isitmar (Express)	Al Moustaqbal (Hirafi Jadid)	Prêt Individuel (Phase pilote)	Prêt Chems (Phase pilote)
Montant min/max (MAD)		1 000/ 10 000		2 000/ 20 000	1 600 en moyenne
% de l'encours de portefeuille	0,02%	7,86%	90,81%	1,28%	0,03%
Taux d'intérêt nominal	Al Amana ne diffuse aucune information sur les taux d'intérêt. Les échéances (remboursement capital, intérêts et frais) sont affichées dans toutes les antennes, ces montants bruts n'étant pas transcrits en taux d'intérêt. Le taux effectif global est de 27 à 33% l'an.				
Frais	20 MAD	frais d'inscription nouveaux clients + 50 à 150 DH frais de dossier + 2% du montant du prêt			
Durée (sans période de grâce)	3 mois	6 mois	9 mois	3 -24 mois	42 mois
Remboursement	Hebdomadaire (12)	Hebdomadaire (22)	Bimensuelle (17)	Bimensuelle	Mensuel
Période de grâce	2 semaines	4 semaines	4 semaines	4 semaines	1 mois
Garanties		Aucune		Salaire d'un tiers, compte bancaire ; nantissement de biens	Aucune

#### Services non financiers

- ❑ Tkwin Jdid est un produit de formation destiné aux microentrepreneurs : des vidéos sur support CD-Rom sont diffusées et des agents de crédit spécialement formés animent une discussion après la diffusion de la vidéo. Ce service est facturé au client, mais à un coût très faible.
- ❑ Pnam est un service de diagnostic et d'aide à la conception de plans d'affaires et à la commercialisation de produits pour les microentrepreneurs dans les régions Nord. Al Amana gère ce programme avec le soutien des ONG espagnoles CODESPA et CIDEAL, et la collaboration de l'Université Polytechnique de Valence. Actuellement, ce service est en test, gratuit pour les clients. Les charges sont entièrement couvertes par des subventions.

#### *Certification des comptes*

Les audits de 1997 et 1998 ont été menés par KPMG. Les audits de 2000, 2001 et 2002 ont été menés par PriceWaterhouseCoopers. L'IGF (Inspection Générale des Finances) a aussi audité les comptes de 1999 et 2000. Al Amana a sollicité une troisième mission sur les comptes de 2001, pour vérifier l'utilisation des Fonds Hassan II, mais il n'a pas encore été effectué.

# Gouvernance et processus de décision

## Prise de décisions

### Mission

*Mission vaste consistant à développer la microentreprise ; positionnement large mais viable*

La mission d'Al Amana est de « contribuer à l'intégration sociale et au développement économique par la promotion de la microfinance et de la microentreprise », en proposant principalement des services financiers mais aussi quelques services non financiers. Ces produits sont destinés tout autant aux microentreprises qu'aux individus exerçant des activités génératrices de revenus de petite taille. L'association vise à être pérenne et autonome, active dans le développement du secteur en respectant des normes de déontologie et une concurrence saine. Cette mission est comprise et partagée à tous les niveaux de la structure.

Cette mission n'est pas traduite en un positionnement restreint : Al Amana vise à satisfaire toute personne n'ayant pas accès aux services bancaires traditionnels. Son marché couvre donc celui des deux autres grandes IMF : Zakoura, qui se positionne sur un marché pauvre, et la Fondation Banque Populaire (FBP), qui se positionne sur un marché plus aisé. La stratégie actuelle, avec le développement d'un prêt individuel, aura pour conséquence de tirer Al Amana vers le marché de FBP, voire au-delà.

### Processus de prise de décision

*CA de plus en plus impliqué après le renouvellement début 2003*

L'implication des organes de gouvernance dans la prise de décision s'améliore en 2003. Le CA joue maintenant un rôle dans la stratégie en réunissant les acteurs pendant et hors les réunions officielles. Cette plus grande implication a été facilitée par trois changements :

- L'année 2002 a marqué la fin de plusieurs influences externes<sup>2</sup>, ce qui a permis aux membres du CA de développer un plus grand sentiment de propriété. Al Amana compte poursuivre cette appropriation en limitant à un rôle consultatif l'actuel CPSO (voir description plus haut)<sup>3</sup>.
- Le renouvellement début 2003 du Bureau Exécutif du CA a aussi marqué un changement consistant à élire les membres selon leur disponibilité plutôt que selon leur statut dans la société.
- Trois sous-comités ont été créés, chacun sous la responsabilité d'un animateur désigné, pour regrouper des membres du CA par thème (stratégie, finances, personnel). Ils ne se sont pas encore réunis, mais le processus est lancé. Les rôles de chaque membre du CA semblent plus clairs, bien qu'ils ne soient toujours pas précisés dans les statuts ou dans un manuel de fonctionnement du CA.

*Risque important de personne clef maintenant pris en compte ; actions mises en place pour y remédier*

Cette plus grande implication va permettre de réduire peu à peu le risque de personne clef pesant sur le Directeur. En effet, le rôle jusqu'à présent limité du CA et la rotation élevée dans l'équipe de direction renforçaient la concentration de pouvoirs de décision dans les mains du Directeur. L'équipe de direction va par ailleurs être consolidée en créant des postes d'adjoint aux directeurs de département et en favorisant un contact plus régulier entre les membres du CA et les directeurs de département (voir détails dans le paragraphe « Equipe de direction »).

<sup>2</sup> Départ de l'assistance technique VITA, fin du financement USAID et départ du Ministère des Finances du CPSO.

<sup>3</sup> Le CPSO devrait être transformé en Comité de Veille et de Suivi (CVS) lors de l'AG de novembre 2003.

### **Information de pilotage**

La direction d'Al Amana dispose d'une panoplie exhaustive d'indicateurs de performance, concernant aussi bien l'activité consolidée de l'institution que la situation de chaque antenne. Ces indicateurs sont diffusés à travers des notes bimensuelles à l'ensemble de l'équipe, CA inclus. Ces informations incluent à la fois des données internes et des données externes, dont des études du marché et des concurrents.

### **Diffusion des décisions au sein de la structure**

*Communication claire et information largement diffusée* Al Amana fait preuve d'une très grande transparence, tant en interne qu'en externe, avec un système de communication très efficace. La communication interne est facilitée par l'informatisation de toutes les antennes. Un Intranet a été créé pour l'ensemble du réseau et permet de faire circuler l'information, aussi bien financière, opérationnelle que les notes informelles entre le personnel. Les notes bimensuelles diffusées à l'ensemble du personnel récapitulent les réalisations et les changements au sein de l'organisation. Le rapport annuel d'activités et les rapports de rating sont aussi consultables sur le site.

## **Planification**

### **Identification des besoins**

*Pratique de planification* Al Amana a toujours eu des plans d'actions trimestriels clairs. Plus récemment, Al Amana a formalisé cette planification dans des plans stratégiques qui couvrent plusieurs années. Un processus avec la participation de certains membres du CA, l'assistant technique VITA, un cabinet de conseil, et des membres de l'équipe de direction a abouti en juin 2002 à la rédaction d'un « projet d'orientation stratégique » très large pour la période 2002-2004. A l'heure actuelle, Al Amana revoit cette planification pour 2004-2007 avec pour objectif de chiffrer davantage les implications de cette stratégie par produit.

### **Pertinence de la stratégie**

*Axes clairs d'expansion* Le plan stratégique 2002-2004 définit clairement les grands axes : objectifs chiffrés pour la croissance et la performance, et objectifs opérationnels pour la diversification de produits. La diversification grâce aux prêts individuels, les prêts photovoltaïques, les prêts destinés à financer des activités liées au monde rural et, quand cela sera autorisé<sup>4</sup>, les prêts pour le logement. Al Amana vise également à garder sa particularité dans la microfinance au Maroc consistant à effectuer de la recherche en innovations financières et non financières pour soutenir les microentreprises.

---

<sup>4</sup> Le gouvernement Marocain autorise les institutions de microfinance à octroyer uniquement des prêts pour financer les activités génératrice de revenu. Les autorités ont toutefois autorisé récemment les prêts destinés à financer l'achat de matériel photovoltaïque. Plusieurs acteurs ont exprimé au gouvernement leur intérêt à octroyer des prêts au logement, et cette possibilité est sous discussion.

Points principaux de la stratégie	
Services offerts et zones de couverture	<input type="checkbox"/> Dépasser les 240 000 clients actifs pour 2007 <input type="checkbox"/> Réaliser l'expansion dans les zones urbaines, les zones périurbaines et celles du monde rural concentré. <input type="checkbox"/> Généraliser progressivement les prêts individuels, les prêts photovoltaïques et, après autorisation des autorités, les prêts au logement. <input type="checkbox"/> Viser un taux de pénétration de 10% au lieu des <5% estimés actuellement. <input type="checkbox"/> Continuer à développer des produits innovants, tels que Tkwin Jdid et PNAM.
Méthodologie opérationnelle	<input type="checkbox"/> Diminuer le taux d'intérêt effectif facturé. <input type="checkbox"/> Des adaptations à la méthodologie opérationnelle actuelle pourront être apportées avec le développement de nouveaux produits.
Structure, statuts	<input type="checkbox"/> Pas de changement prévu dans les cinq prochaines années ; mais réflexion pour un changement de statut à l'horizon de 5 à 15 ans. <input type="checkbox"/> Pas de changement de supervision connu
Financement	<input type="checkbox"/> Accroître le bilan par 550 millions MAD (50,5 millions EUR) <input type="checkbox"/> Mobiliser des subventions, principalement pour financer à hauteur de 50% les initiatives de développement de nouveaux produits financiers et non financiers <input type="checkbox"/> Mobiliser des ressources commerciales localement et à l'étranger, en mobilisant les garanties requises
Performances	<input type="checkbox"/> Dégager un excédent hors subvention supérieur à 10% afin de financer le développement et constituer des réserves <input type="checkbox"/> Encours augmentant de 200 millions MAD (18 millions EUR) en 2003 à 750 millions MAD (69 millions EUR) en 2007 <input type="checkbox"/> 675 agents de crédit. <input type="checkbox"/> Diversification du portefeuille : 55% du portefeuille en prêts solidaires en milieu urbain et 45% pour les autres produits (prêts individuels 7%, prêts au monde rural 11%, prêts photovoltaïques 2%, et prêts au logement 25%)
Sources	Stratégie 2004 à 2007 (en cours de finalisation) et discussions avec l'équipe de direction

**Programme d'expansion reprend en 2003 après ralentissement pour manque de fonds**

Parmi les trois scénarios identifiés dans ce plan (« astreinte » en cas de catastrophe, « écrémage » en cas de croissance facile, et « expansion » si les fonds sont disponibles), Al Amana a réalisé le scénario « écrémage ». En effet, les projets du scénario « expansion » n'ont pas abouti par manque de fonds, et après avoir sécurisé le financement, mi-2003, Al Amana a pu reprendre l'expansion souhaitée. Le scénario « expansion » prévoyait pour 2004 un portefeuille de plus de 400 millions MAD soit 38 millions EUR, un tiers en prêts individuels, et 505 agents de crédit. En septembre 2003, Al Amana a un portefeuille en cours de 206 millions MAD, avec environ 98% en crédit solidaire, géré par 316 agents de crédit dont environ un tiers ont été embauchés durant l'été 2003.

**Plan en cours très ambitieux, mais réalisable si fonds disponibles**

Le plan de développement pour 2007 ne présente plus qu'un scénario, consistant en une expansion importante. Sa réalisation ne dépendra pas de la demande, qui est large, mais plutôt de la disponibilité des fonds, de la rapidité d'Al Amana à tester et lancer les nouveaux produits, et enfin de la concurrence. Des négociations sont déjà entamées avec de nombreux bailleurs et banques. Al Amana dispose déjà de l'accord de principe de bailleurs internationaux pour des prêts de l'ordre de 12 millions EUR, et de garanties pour des emprunts de l'ordre de 4 millions USD, ce qui couvre l'essentiel des projections de croissance pour l'année 2004. La concurrence ne semble pas une contrainte majeure à l'heure actuelle mais Al Amana devrait rester vigilante dans son suivi et analyse des évolutions de l'environnement. Les procédures bien rodées et le système de contrôle interne d'Al Amana font en sorte que la multiplication rapide des antennes ne constitue pas un risque majeur : une antenne peut être ouverte très vite, et atteindre une rentabilité dans un an. Toutefois, elle doit veiller à la charge de travail du Département Crédit au niveau du siège, les responsables étant déjà trop chargés.

**Planification budgétaire**

**Budget cohérent avec stratégie**

La planification budgétaire implique tous les acteurs nécessaires, dont l'équipe de direction et les organes de gouvernance. Le budget est en phase avec la stratégie. Le suivi des réalisations est réalisé mensuellement, de façon très stricte, par le Directeur Financier. Tout écart important est expliqué en note au budget.

## Equipe de direction

*Compétences disponibles même si pas pour chaque membre de l'équipe*

### Compétences et expérience de l'équipe

Les connaissances des directeurs et aussi les procédures bien établies assurent que l'équipe dispose des compétences nécessaires pour la gestion des opérations. Des formations seraient toutefois nécessaires pour certains membres de l'équipe en ce qui concerne la gestion du temps et des équipes et la réflexion stratégique, puisque les directeurs n'ont pas tous les mêmes compétences. Le haut taux de rotation de l'équipe de direction est expliqué dans la section suivante « gestion des ressources humaines ».

Noter que le Directeur d'Etudes et Développement fait partie de l'équipe de direction, et que l'auditeur interne, en revanche, n'en fait pas partie.

### Profil de l'équipe de direction

L'équipe de direction d'Al Amana est composée de cinq personnes :

- ❑ Le Directeur Général (DG), M. Fouad Abdelmoumni : présent à Al Amana depuis sa création, il possède une grande expérience et bénéficie d'une grande reconnaissance. Il est économiste de formation et diplômé de l'ISCAE. Il a travaillé pour la CDG volet retraite et assurance puis pour la promotion de la petite entreprise au sein de MADI (filiale de la SIDI). Il a participé au démarrage du programme AFM et occupé le poste de DG dès le début d'Al Amana. Il est trésorier adjoint de la FNAM du Maroc, et anciennement membre du groupe consultatif d'orientation du CGAP;
- ❑ Le Directeur Administratif et Financier, M. Mohammed Jawad Doukkali : de formation en gestion et avec des expériences professionnelles en comptabilité et audit, il a rejoint Al Amana en 2003, après y avoir été Directeur Administratif et Financier de 2000 à 2001 ;
- ❑ Le Directeur d'Etudes et Développement, M. Mohammed Maârouf : Directeur depuis la création du poste en fin 2001, il dispose d'expériences préalables en marketing.
- ❑ Le chef du département Crédit, M. Abdessamad Assari : il a débuté en 1998 en tant qu'agent de crédit avec une formation littéraire et après plusieurs promotions internes a été nommé chef de département en 2002 ;

*Séparation des tâches encore en cours de définition au sein de l'équipe de direction ; réflexion devant aboutir en 2004 à la création d'une équipe forte, appuyée par des sous-directeurs*

### Définition des rôles et séparation des tâches

Les rôles de chaque directeur sont clairement définis, bien qu'ils aient souvent été modifiés depuis deux ans, à cause de la rotation au sein de l'équipe et des changements organisationnels liés aux priorités de l'institution. Al Amana compte encore revoir l'organigramme avant la fin de l'année. Les changements viseront la création de trois Directions au lieu de cinq il y a un an et de leur équipe de sous-directeurs : un Département Administratif et Financier (ressources humaines, comptabilité et finance, informatique, administration), un Département Crédit (gestion du réseau) et un Département Etudes et Développement (études et lancement de produits). Cette organisation vise à créer une réelle équipe de direction, consacrée à l'analyse et la prévision, et appuyée par des sous-directeurs qui prennent des responsabilités opérationnelles.

### Communication au sein de l'équipe de direction

Les réunions hebdomadaires et autres réunions ponctuelles, ainsi que l'échange permanent sur diverses listes de diffusion du courrier électronique, assurent une communication très fluide dans l'équipe de direction.

## Gestion des ressources humaines

<i>Gestion de ressources humaines hautement professionnelle et avec primes d'intéressement</i>	<p><b>Gestion des compétences : recrutement, formation et promotion</b></p> <p>La gestion des ressources humaines est hautement professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Recrutements planifiés et réalisés avec une méthode précise, qui permet à Al Amana de recruter des agents de crédit par promotion et de les former en grand nombre.</li><li>❑ Système tourné vers la performance, avec des évaluations régulières, des primes d'intéressement efficaces basées sur les profits dégagés trimestriellement, tant pour le personnel de terrain que pour les employés du siège, et un système de grades pour les agents de crédit afin de distinguer les agents plus performants.</li><li>❑ Avantages sociaux supérieurs à ceux exigés par la loi (prêt pour l'achat de moto, assurance).</li><li>❑ Plan de formation complet et respecté : formation initiale puis formation ponctuelle, sur les procédures d'Al Amana, mais aussi sur la microfinance de façon générale, l'informatique et les langues étrangères.</li></ul>
<i>Problème de rotation des cadres et directeurs semblant résolu</i>	<p>Cette bonne politique de gestion du personnel n'a cependant pas permis d'enrayer le départ des chargés de missions de profil école de commerce (départs pour des questions de salaire) et des directeurs (cf. plus haut). Le problème des départs des chargés de mission semble terminé, car il était surtout lié à des questions de salaires à un moment où Maroc Télécom recrutait. Celui des directeurs est plus grave, d'autant plus que la plupart démissionnaient pendant la période d'essai. Cette rotation au sein de l'équipe de direction était une faiblesse importante de l'institution. Entre 2002 et mi-2003, les changements de l'équipe incluent : Directeur Crédit (une fois), Directeur Financier, anciennement Directeur Administratif et Financier (trois fois avant fin 2003) Directeur des Ressources Humaines (deux fois). Il convient de noter que tous les départs n'étaient pas voulus par Al Amana et que trois directeurs sont partis avant la fin de leur période d'essai. Le problème peut être attribué à une mauvaise sélection, un salaire insuffisant, particulièrement pour les Directeurs Financiers, une très forte exigence en termes de performance ou une intégration difficile dans l'équipe de direction. Toutefois, depuis six mois, ces équipes se stabilisent et les directeurs sont des anciens de l'institution ayant été promus, prouvant ainsi une certaine fidélité à l'institution.</p>
<i>Initiatives pour renforcer l'efficacité</i>	<p>La révision du rôle donné aux coordinateurs régionaux (CR) témoigne de la réflexion en cours sur la redéfinition des rôles pour mieux suivre la croissance. Le rôle des CR devient plus axé sur les aspects les plus importants de la supervision du terrain, depuis qu'un poste de secrétaire de zone a été créé pour les libérer des tâches administratives.</p>

### **Contrôle des performances**

L'ensemble du personnel est soumis à des évaluations fréquentes. Lorsqu'on reproche à un agent un comportement inapproprié, quelle que soit la somme d'argent en question, le problème est traité très sérieusement, souvent soumis au comité de discipline et parfois conclu par un licenciement.

### **Compétence des personnes chargées de la Gestion des Ressources Humaines**

Le département en charge des ressources humaines est actuellement en restructuration, après le départ en juin 2002 du Directeur des Ressources Humaines et celui début 2003 de son remplaçant après un stage non concluant. Il est maintenant placé sous le Directeur Administratif et Financier, qui dirige actuellement une équipe de six personnes, responsable spécifique pour les ressources humaines. Cette équipe est déjà compétente mais il est prévu d'embaucher un responsable des ressources humaines avec une expérience appropriée afin de renforcer ses compétences, ce qui facilitera les recrutements massifs qu'il est prévu de réaliser.

# Information et équipement

## Infrastructure et système d'information

### Description du système

*Fort investissement en informatique ; logiciel performant développé en interne* Al Amana se distingue par l'investissement important qu'elle réalise pour avoir un Système d'Information et de

### Détail du système d'information

**Utilisation d'Internet :** Chaque antenne pour communiquer avec siège  
**Réseau :** LAN au siège avec Internet  
**Logiciels :** Compta : SAGE 1000 depuis 2003 (SAGE 500 avant)  
**utilisés :** Prêts : Babessalaf, développé en interne sous Oracle

Gestion (SIG) performant, tant au niveau des logiciels que du matériel et des ressources humaines. Le résultat est le développement interne réussi d'un logiciel de gestion de prêts nommé Babessalaf, développé sous Access puis transféré sous Oracle (généralisation de cette nouvelle version à l'ensemble du réseau à partir d'octobre 2003), avec une interface en Java. Ce système est efficace, sécurisé, flexible et très bien adapté au fonctionnement et aux capacités d'Al Amana.

Babessalaf, installé dans chacune des antennes, permet l'envoi des données de portefeuille quotidiennement par email au siège, où elles sont consolidées. Le choix de la plate-forme Oracle et la configuration du système rendent le système plus flexible pour intégrer dans l'avenir de nouveaux produits de prêts et insérer des informations multimédia.

L'information comptable est gérée uniquement au niveau du siège. Les agences ne disposent que d'une petite caisse pour les dépenses courantes. Babessalaf édite quotidiennement un relevé des opérations de déboursement et remboursement qui est envoyé par les antennes au département comptable du siège via fax, et qui sont saisies manuellement sous Excel et dans le système de SAGE1000. Des rapprochements quotidiens sont effectués par la cellule trésorerie au siège entre les données fournies par les antennes par email et fax et celles ressortant des comptes bancaires consultés électroniquement au jour le jour.

### Sécurité du système

*Sécurité satisfaisante*

La sécurité des informations électroniques est déjà satisfaisante, et continue de s'améliorer : niveaux d'accès distincts, mots de passe, et nombreuses sauvegardes quotidiennes (sur le disque dur, sur le serveur interne, sur disquette écrasée chaque semaine, et sur un second serveur, situé hors des locaux). PriceWaterhouseCoopers avait mentionné quelques points supplémentaires pour perfectionner la sécurité informatique dans son rapport de 2002 ; plusieurs recommandations ont déjà été satisfaites et les autres sont en cours.

### Facilité d'utilisation du système

*Flux d'information très aisé*

A part quelques travaux manuels pour la comptabilité, le système de flux d'information est informatisé et très performant. La nouvelle version de Babessalaf sur Oracle a déjà pris en compte les idées d'amélioration des agents de crédit pour faciliter encore son utilisation. L'expansion importante de 2003 et 2004 ne demandera sans doute que le recrutement d'une ou deux personnes supplémentaires au département comptable.

### **Plan informatique et amélioration du système**

Il n'existe pas encore de plan informatique détaillé pour accompagner le plan stratégique 2004/2007 ; mais les changements principaux sont déjà pris en compte dans le plan d'action annuel 2004, qui planifie le développement des modules nécessaires à la gestion des nouveaux produits. La priorité est donnée aux développements informatiques liés aux activités de crédit ; ceux liés aux opérations comptables et autres opérations administratives interviendront pas la suite.

### **Compétence de l'équipe de gestion du SIG**

*Décisions  
informatiques prises  
par Comité Directeur  
Informatique ;  
renforcement de  
l'équipe prévue par  
embauche d'un  
nouveau chef de  
service*

Les décisions importantes concernant l'informatique sont prises par l'ensemble de l'équipe de direction, au travers du Comité Directeur Informatique qui se réunit tous les mois. L'équipe informatique comprend huit personnes, dont deux ingénieurs et deux développeurs, assure la maintenance, la gestion quotidienne, et les améliorations du système. L'ancien chef de service est parti en 2003 et n'est pas encore remplacé. L'informatique dépend hiérarchiquement du Département Administratif et il est prévu d'embaucher un chef de service informatique qui aura un profil de gestionnaire plus qu'un profil technique. Cette organisation devrait permettre à Al Amana de conserver une équipe informatique très forte, tout en l'intégrant davantage dans l'institution.

## Information sur les activités

### Qualité de l'information

*Information  
fiable, disponible,  
et à jour*

L'information sur les activités est de très bonne qualité : mise à jour quotidienne au niveau des agences, et états vérifiés de manière hebdomadaire par le siège ; niveau de détail très important (répartition des clients et l'encours par antenne, agent, produit, etc) ; suivi quotidien du portefeuille à risque (PAR) avec des échelles d'âge appropriées ; historique conservé par groupe et même par individu, ce qui permet à Al Amana de mettre en place un suivi des demandes rejetées. Le suivi budgétaire mensuel est disponible trois semaines après la période, et les bilans sont bouclés huit semaines après le semestre.

### Diffusion de l'information

*Diffusion large*

La diffusion efficace des informations à l'ensemble du réseau, par Intranet et email, permet que chaque personne jouant un rôle dans les opérations prenne conscience de l'avancée du programme.

## Information comptable et suivi financier

### Qualité de l'information

*Information  
fiable, disponible,  
et à jour*

Les informations comptables sont fiables, disponibles et bien diffusées. Les états financiers complets sont préparés deux fois par an, avec un audit à la fin de l'année par PriceWaterhouseCoopers (PWC), assurant la fiabilité des données. Al Amana vise à préparer ces états de façon trimestrielle en 2004. PWC ne fait mention d'aucun retraitements significatifs, soulignant donc la qualité de la comptabilité. Des rapprochements entre Babessalaf, les comptes bancaires (accès par Internet aux relevés de banque) sont réalisés quotidiennement, et un rapprochement pour toutes les opérations comptables est effectué mensuellement pour corriger des erreurs de saisie ou intégrer les données mises à jour sur le portefeuille et non en comptabilité.

### Suivi financier et compétences du département comptable et financier

*Analyse financière  
pertinente*

Le département comptable possède toutes les compétences nécessaires à la fois pour la gestion actuelle et pour accompagner la croissance. L'organisation de l'équipe a récemment été améliorée, visant une spécialisation des tâches, qui devrait permettre une plus grande efficacité : 8 personnes qui saisissent les écritures comptables ; 2 personnes qui se consacrent à la gestion de la trésorerie, sans pouvoir de passer des écritures, et un contrôleur de gestion. Les procédures comptables sont pertinentes et bien appliquées. Le départ du Directeur Financier/Chef Comptable exigera une formation approfondie de son remplaçant pour garantir le même niveau de qualité, d'autant plus que le poste combine les responsabilités de comptabilité et d'analyse.

L'analyse financière rend une image complète et fine de la situation. Les antennes sont considérées comme des centres de coût autonomes, devant couvrir chacune ses coûts et son prorata des coûts du siège. Le plan de compte utilisé reprend le format des sociétés commerciales, l'équipe fait donc régulièrement les retraitements nécessaires pour suivre les ratios typiques en microfinance, en y intégrant aussi les coûts cachés. Le lancement de nouveaux produits nécessitera des analyses par produit, ce qui sera facilité par la récente révision du plan de comptes qui détaille davantage les produits et charges, et l'acquisition de la ligne 1000 du logiciel comptable SAGE qui se prête à une comptabilité analytique complexe.

# Risques : identification et contrôle

## Procédures et contrôles internes

*Approche intégrée de contrôle* Al Amana a mis en place une approche intégrée de contrôle : identification des risques, formalisation des procédures, création d'un département d'audit interne, appel à de nombreuses entreprises externes pour valider les comptes (auditeurs externes), la stratégie (cabinet de conseil) et l'organisation (rating). Afin de standardiser les procédures, il existe des manuels clés, tels que pour les opérations de crédit, la comptabilité, l'utilisation du logiciel, un guide contrôle, qui sont mis à jour quand nécessaire.

*Risque de crédit et risque de fraude bien couverts par les procédures* Les procédures de crédit contiennent tous les contrôles nécessaires pour minimiser le risque de crédit et le risque de fraude. Ces méthodes comprennent des contrôles croisés de deux agents, la signature des clients légalisée par les autorités locales, des contrôles aléatoires d'identité des clients effectués par le siège, et l'accord des CR sur les déboursements. Les autres procédures garantissent une séparation des tâches suffisante et un contrôle de l'argent. Pour les nouveaux produits, les procédures n'étant pas entièrement finalisées pour l'instant, le département crédit devra rester vigilant pour que tous les contrôles nécessaires soient intégrés.

*Disponibilité d'information facilitant des contrôles systématiques* La disponibilité d'information pertinente et fréquente autant que l'évaluation régulière permettent d'identifier rapidement les mauvaises performances : suivi des performances par agent et par antenne par le département administratif pour le calcul des primes, par le département crédit et le département financier pour les analyses d'activité, et évaluations annuelles de l'ensemble du personnel. Toute infraction est traitée sérieusement.

## Audit interne

### Réflexion sur les risques

*Réflexion déjà claire sur les risques ; à généraliser* Dans l'ensemble l'équipe de direction et le CA mènent une réflexion régulière sur les risques et ont mis en place suffisamment de procédures et de stratégies pour faire face aux risques les plus importants. Cependant les mesures prises pour gérer les risques liés au manque de fonds et à l'organisation de l'équipe de direction n'ont pas permis d'éviter l'apparition des problèmes. Ils sont maintenant en passe d'être maîtrisés. La réflexion sur les risques pourrait être mieux structurée, afin de formuler tous les risques et les moyens mis en œuvre par l'institution pour les couvrir (un travail en ce sens est déjà prévu), et pourrait intégrer davantage d'acteurs pour sensibiliser toutes les personnes en charge de la performance.

### Qualité de l'audit interne

*Equipe d'audit interne à renforcer* Al Amana n'accorde qu'une importance relative au département d'audit interne. Des efforts sont entrepris pour développer les compétences du département, mais la direction a fait le choix de recruter des jeunes diplômés à former en interne plutôt que de recruter à coût élevé des auditeurs expérimentés. Le département comprend une auditrice et trois (bientôt quatre) contrôleurs. Il est placé sous la responsabilité du DG, et ne rend donc pas compte au CA. A cause du départ des deux précédents responsables, la mise en place du département a connu des retards depuis sa création en janvier 2001.

*Qualité et fréquence d'audit satisfaisantes* L'équipe est toutefois arrivée à garantir la continuité du contrôle dans les antennes, grâce à des outils complets et formalisés pour les contrôles terrain. Les contrôleurs visitent une antenne en moyenne quatre fois dans l'année, et réalisent quelques visites ciblées supplémentaires à la

demande du siège (notamment du Département Crédit) suite à l'identification de risques particuliers. Il est question d'améliorer l'efficacité de ces contrôles terrain pour cibler certains paramètres, en particulier les plus pertinents pour l'antenne. Ces contrôles sont par ailleurs complétés par les visites régulières des CR.

*Plusieurs rapports disponibles avec un suivi des recommandations*

Les visites aboutissent à des rapports adressés à plusieurs niveaux et à des recommandations pour améliorer les procédures. Une visite comprend deux heures d'inspection administrative et des visites clients. Une fiche de contrôle est remise à l'antenne au moment de la visite et un rapport est fourni à l'auditrice. Depuis 2003, l'auditrice compile les résultats pour des rapports mensuels au directeur qui soulignent les faits marquants et listent des recommandations. Des sections du rapport sont envoyées au directeur du département concerné pour les commentaires et le suivi. L'auditrice surveille ensuite le progrès des départements concernant les recommandations.

Le département vise à développer l'audit du siège : depuis mars 2003 des audits mensuels sont effectués avec une première liste des domaines à auditer. L'auditrice compte maintenant élaborer un manuel précisant les procédures à vérifier et les méthodes d'audit à appliquer. Les domaines d'évaluation seront les suivantes : procédures comptables, ressources humaines, achats.

L'audit des comptes est réalisé par le contrôleur de gestion du département comptable, et les auditeurs externes.

# Activités : produits et services

## Gestion du portefeuille

### Sélection des emprunteurs

*Sélection permettant une excellente qualité de portefeuille*

La gestion du portefeuille est l'un des atouts d'Al Amana. L'institution réussit à conserver une qualité du portefeuille très élevée même durant des périodes de forte croissance.

Pour le crédit solidaire, Al Amana pratique une sélection soigneuse des clients, grâce à quatre étapes qui se déroulent sur quelques jours. Deux séances ont pour but d'expliquer le programme, de clarifier l'utilisation du prêt et de tester la connaissance que les clients ont du programme ; une séance est destinée à la visite terrain de la microentreprise du client pour faire une analyse financière simple ; la dernière est conduite par un deuxième agent à l'antenne, qui vérifie à nouveau les informations. Les prêts sont décidés par les agents et le coordinateur régional.

*Adaptations en cours pour les nouveaux produits*

Pour le crédit individuel, les procédures ont été revues pour intégrer les risques spécifiques à ce produit, qui sera bientôt offert dans deux zones. Les analyses de l'entreprise et du ménage ont été approfondies, afin de développer des ratios et des limites à respecter. L'accord est donné par un comité de crédit qui regroupe non plus seulement le personnel de l'antenne, mais aussi un représentant du siège. Ces prêts seront octroyés uniquement par des agents qui possèdent un grade élevé. Ces procédures devraient être suffisantes pour garantir une bonne sélection.

Pour les autres crédits, le Département Etudes et Développement lancera bientôt des études détaillées pour établir la politique de sélection pour les produits en développement (métiers ruraux, prêt photovoltaïque, prêt au logement).

### Suivi du portefeuille et gestion de la défaillance

*Traitement très strict de la défaillance*

Le traitement strict de la défaillance se fait grâce à un système d'information performant. Un retard d'une heure seulement déclenche toute la procédure de recouvrement, conjuguant relance téléphonique et visite terrain l'après-midi même jusqu'à ce que la situation soit résolue. Le siège peut effectuer un suivi régulier des retards, et intervenir si nécessaire à travers le responsable des contentieux. Les remboursements partiels ne sont pas autorisés, mais quelques antennes sont sous surveillance parce que cette pratique a été découverte à petite échelle. Les prêts sont rééchelonnés seulement dans des cas vraiment exceptionnels. Ces prêts ne sont pas dans les calculs du PAR, mais il s'agit de sommes insignifiantes qui font l'objet d'un suivi à part.

### Compétences des agents de crédit (AC)

*Agents largement compétents pour le prêt solidaire*

Les agents de crédit sont compétents pour les prêts actuellement proposés, même s'ils n'ont pas tous une formation préalable en finance<sup>5</sup>. La formation approfondie dispensée par Al Amana se déroule en quatre stages dans des antennes différentes, deux semaines par stage, après quelques jours de cours théorique en séminaire. L'institution forme plus d'agents qu'elle souhaite en embaucher afin de pouvoir sélectionner les meilleurs. Le système de prime et de grades les encourage par ailleurs à être performants. La qualité des activités et la satisfaction des clients (mesurée par le Département Etude et Développement pour la première fois fin 2002) témoignent de la compétence des AC.

<sup>5</sup> Les agents de crédit possèdent souvent un niveau très élevé d'études (BAC +2 à minimum et souvent BAC+4), mais souvent dans des domaines très différents de la finance ou de l'activité sociale.

*Procédures pour assurer les compétences pour les nouveaux produits* Pour les produits à venir, Al Amana met en place des procédures pour s'assurer que les agents qui gèrent les nouveaux prêts soient bien formés. Pour le crédit individuel testé à Rabat, seuls les meilleurs agents, de grade cinq, peuvent octroyer des prêts. Ils ont été formés à l'analyse financière avec l'appui de formateurs externes. Cette même procédure devrait être suivie pour la généralisation du produit aux autres antennes.

#### **Règles globales de gestion du portefeuille**

*Manque de règles formelles mais diversification naturelle* Al Amana ne dispose pas de règles formelles qui exigent une distribution du portefeuille par zone géographique, par métier ou par produit. Un premier essai de formalisation a été réalisé au travers des projections, en fixant une répartition souhaitée du portefeuille par type de produits. Toutefois les projets d'expansion entraînent une diversification naturelle du portefeuille, à la fois géographique et par type de métiers.

#### **Marché, concurrence et avantages compétitifs**

*Marché vaste mais concurrence en croissance rapide* Par son positionnement très large, Al Amana est en concurrence avec plusieurs institutions : Zakoura, FBP et AMSSF. Pour l'instant le marché reste très vaste mais fortement concurrentiel dans les principales zones urbaines du pays. Al Amana ne propose pas encore un remboursement mensuel, produit demandé par le marché, mais d'autres conditions de prêt qui permettent de combler souvent ce désavantage par rapport aux concurrents qui proposent un remboursement mensuel<sup>6</sup>. Les efforts d'Al Amana visant à faire face à la concurrence comprennent : l'élévation du plafond de prêt, la généralisation du prêt individuel et le développement de prêts avec des objets spécifiques (logement, photovoltaïque). Pour conforter ses atouts, Al Amana souhaite poursuivre la diminution de son taux d'intérêt effectif, après la première baisse en juin 2003 de près de 17%, et cherche d'autres moyens de rendre ses produits plus attractifs. Dans cet esprit, le nombre de personnes exigées pour un groupe renouvelant un prêt a été réduit de cinq à quatre personnes.

---

<sup>6</sup> L'association attire par exemple des clients de Zakoura en proposant des plafonds de prêts plus élevés et pourrait éventuellement attirer aussi les clients de FBP qui octroie des prêts de montants plus importants.

## Portefeuille à risque

### Taux de pertes sur prêts

EUR (sauf si précisé en monnaie locale)	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003
Nombre d'emprunteurs actifs	37 195	61 377	78 114	88 848
Evolution	117%	65%	27%	14%
Encours de prêts fin de période	6 562 153	10 578 662	14 194 391	17 719 944
MAD	65 293 421	108 748 648	155 002 752	192 792 990
Evolution	117%	67%	43%	24%
Encours moyen sur la période	4 293 070	8 440 543	12 117 542	15 650 956
Prêt moyen déboursé	255	281	302	336
En % du PNB/hab	21%	22%	24%	27%
Encours moyen par client	176	172	182	199
En % du PNB/hab	14%	13%	14%	16%
PAR 31+ jours	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
Taux de pertes sur prêts	0,3%	0,1%	0,1%	na

*Forte qualité de portefeuille malgré l'endettement croisé*

La qualité du portefeuille est remarquable, présentant un PAR<sub>31</sub> et un taux de pertes sur prêts<sup>7</sup> qui restent bien inférieurs à 0,5%, malgré la croissance continue et l'endettement croisé, pratique de plus en plus courante au Maroc. En effet, dans certaines régions couvertes par plusieurs IMF, 30% des clients voire plus bénéficient de prêts auprès d'une autre IMF, d'après des études d'Al Amana. L'institution estime que ce phénomène montre non pas que les clients sont surendettés mais au contraire que les IMF sous-évaluent la capacité d'endettement des clients. La bonne qualité du portefeuille des IMF semble confirmer cette estimation.

Le prêt moyen déboursé augmente régulièrement, suivant d'une part l'augmentation du plafond et d'autre part l'ancienneté de la clientèle. Il est à prévoir pour les mois à venir que le prêt individuel tire le montant moyen déboursé vers le haut, mais que l'expansion massive entre juin 2003 et fin 2004 le tire vers le bas, en attirant beaucoup de nouveaux clients qui ne pourront prétendre à des montants élevés.

Le portefeuille est reparti dans 12 zones, avec une concentration maximale de 13% du portefeuille dans une zone en particulier. Le portefeuille est concentré à 99% en prêts solidaires, et 91% dans le produit bimensuel le plus populaire, Al Moustaqbal.

## Couverture du risque crédit

### Couverture par les provisions

*Couverture suffisante du risque de crédit*

Le traitement comptable des risques de portefeuille (au travers de la politique de provisionnement et d'abandon de créances) est adéquat. Les prêts sont provisionnés chaque semaine de façon extracomptable selon une balance âgée comme décrit ci-contre.

Situation du crédit	Provision
8 à 30 jours de retard	33%
31 à 180 jours	67%
> 180 jours	100%

Couverture par les provisions et les fonds propres	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003
Ratio de couverture du risque	74,0%	32,0%	32,5%	53,1%
PAR 31 – 365 net de provision / Fonds propres	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

### Couverture par les garanties

*Pas de garanties réelles pour les prêts solidaires ; discussion en cours pour les prêts individuels*

Aucune garantie réelle n'est requise pour le crédit solidaire, mis à part la caution solidaire pour les groupes qui semble fonctionner. Le choix des garanties réelles demandées pour le prêt individuel, qui sera offert aux clients avec ou sans historique de crédit solidaire, a donné lieu à de longues discussions et à une étude de KPMG. Elles ne sont pas encore fixées, mais pourraient cumuler les options suivantes : billet à ordre, aval ou caution du conjoint ou d'un tiers, nantissement, hypothèque ou caution hypothécaire.

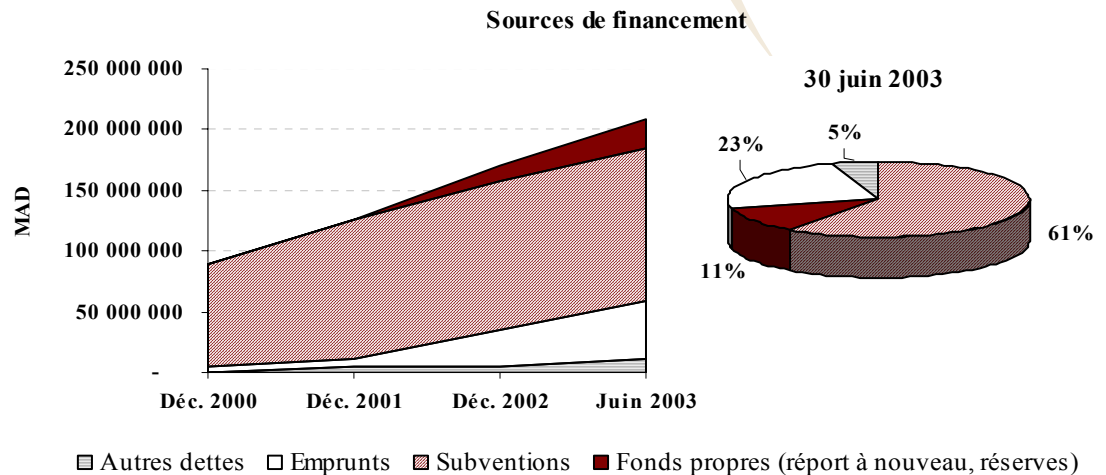
<sup>7</sup> Les prêts à radier en fin d'année sont ceux connaissant un retard de plus de 180 jours et n'ayant connu aucun paiement depuis 180 jours.

# Financement et liquidité

## Gestion actif/passif (ALM) et stratégie de financement

### Description du financement actuel

Voir les annexes pour une liste détaillée des sources de financement



*Source de financement principalement les fonds propres ; le report à nouveau et l'endettement deviennent plus importants*

Al Amana se finance principalement par les fonds propres et subventions à hauteur de 72% mais cherche à compléter ce financement avec des emprunts commerciaux, tant nationaux qu'internationaux.

- Al Amana a profité, depuis sa création, du soutien financier de l'USAID et ensuite du Fonds Hassan II du gouvernement marocain. Dans une moindre mesure, elle a aussi bénéficié d'autres subventions du FADES, la Fondation Mohammed V, CAF America, et les ONG espagnoles CODESPA et CIDEAL pour la mise en place de projets dans la région du Nord.
- Après une phase de subvention des opérations, Al Amana affiche maintenant un report à nouveau positif dont le cumulé représente 11% du passif.
- Al Amana finance 23% de son actif par des emprunts auprès des banques locales avec des découverts bancaires (BCM, BMCI et CNCA) et des prêts auprès des investisseurs internationaux tels que DEXIA et SIDI. Un prêt de 3 millions MAD est au taux de 0% et constitue un prêt concessionnel, les autres étant au taux commercial entre 7% et 8% par an. Avec l'addition de 30 millions MAD (2,8 millions EUR) en 2003, le ratio de dettes sur fonds propres s'élève à 40%. Il reste toutefois plus faible que les standards internationaux, ce qui s'explique par le fait qu'Al Amana a largement bénéficié de fonds gratuits pendant plusieurs années et que les banques au Maroc étaient réticentes à financer les IMF.
- Les autres dettes à hauteur de 5% du passif comptent les créiteurs divers et les écarts de provision.
- L'épargne n'est pas une source de financement.

*Risque minimal en gestion actif/passif à l'heure actuelle*

#### **Procédures de gestion actif/passif**

Al Amana ne dispose pas de règles écrites mais ses actions limitent les risques associés avec la gestion actif/passif. Premièrement, Al Amana évite dans la mesure possible le risque de change. Il n'existe qu'un prêt de 672 000 EUR avec un taux variable (LIBOR + 6%) dans l'ensemble de son financement, ce qui ne pose pas de problèmes majeurs de risque de taux. Il n'existe pas d'écart de maturité problématique puisque la durée moyenne des dettes est plus longue que celle des prêts octroyés.

*Recours à l'endettement pour financer la croissance*

#### **Stratégie de financement**

Al Amana vise à financer son importante croissance de 50 millions EUR entre juin 2003 et fin 2007, en faisant appel aux emprunts. Pour le moment, les banques locales exigent typiquement des garanties : ainsi Al Amana est en négociation pour des garanties supplémentaires à travers l'AFD et USAID pour 4 millions USD entre autres. Elle compte obtenir un prêt de 6 millions EUR de la coopération espagnole, en plus d'un prêt avant fin 2003 de la BEI à hauteur de 6 millions EUR. Ces fonds devraient financer quasiment le tiers des besoins de financement d'ici 2007. Les subventions seront bien évidemment acceptées mais ne pourront pas couvrir les besoins de financement. Les appels aux bailleurs sont typiquement ciblés pour financer des innovations du Département Etudes et Développement ou d'autres projets ponctuels.

## **Sécurité de la liquidité**

*Risque de pertes minimisé*

#### **Sécurité physique de la liquidité**

Le risque de perte est toujours présent, mais il est très limité par les procédures en place pour assurer la sécurité de la liquidité. Les antennes ne gèrent de l'argent liquide que quand des opérations sont réalisées avec les clients, soit seulement un jour par semaine. A la fin de chacune de ces journées, tout excédent doit être remis à la banque, sauf exception à signaler aux supérieurs. La proximité des antennes par rapport aux agences bancaires facilite le transport (toutes les antennes se trouvent dans un rayon de quelques kilomètres maximum d'une banque). Les remboursements et les déboursements s'effectuent le matin, en la présence obligatoire de deux AC. Suite à un vol dans un agence<sup>8</sup>, Al Amana a commencé à déboursier même avant la fin des remboursements afin de minimiser au maximum le montant d'argent en liquide dans l'agence. Si les sommes prévues pour le déboursement sont insuffisantes, les prêts sont déboursés par chèque, facilement encaissable auprès d'une banque. Des améliorations pour protéger davantage l'argent conservé dans les bureaux sans sécurité spécifique ont été étudiées et rejetées par Al Amana après une étude du rapport entre coûts et avantages

*Besoins de liquidité suivis de près, ce qui n'évite pas des crises de liquidité*

#### **Prévision des besoins en liquidité**

Des prévisions de liquidité sont détaillées pour les six mois à venir, pour les besoins hebdomadaires de chaque antenne, et mises à jour toutes les semaines. Les montants pouvant être déboursés chaque semaine sont fixés par le département de crédit et la comptabilité chaque semaine. Les prévisions d'horizon un à deux ans font partie des plans d'action.

Des crises de liquidité sont pourtant régulières, par manque de fonds : Al Amana n'a pas pu réaliser ses objectifs en 2002 et 2003. Ces crises de liquidité étant assez fréquentes, les clients ont déjà développé des stratégies pour s'assurer du renouvellement de leur prêt en toute circonstance (remboursement anticipé leur permettant de solliciter un prêt plus rapidement).

#### **Volatilité de l'épargne et marges de sécurité**

La collecte d'épargne est actuellement interdite par la loi marocaine pour ce type d'institution.

<sup>8</sup> 93 615 MAD soit 8 600 EUR.

# Efficacité et rentabilité

Matrice d'analyse de l'efficacité et de la rentabilité	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003 <sup>(a)</sup>	Formules
<b>Productivité du personnel</b>					
Emprunteurs par employé	144	197	243	280	Emprunteurs actifs / Employés
Productivité des agents de crédit	257	275	357	400	Emprunteurs actifs / (AC et analystes crédit)
<b>Rentabilité</b>					
ROA	2,0%	3,6%	10,6%	10,7%	Revenu net opérationnel avant subv. / Actif moyen
<i>Ajusté</i>	(7,1)%	(3,7)%	2,9%	4,2%	ROA après ajustements
ROE	2,0%	3,9%	12,6%	14,2%	Revenu net opérationnel avant subv. / Fonds propres moyens
<i>Ajusté</i>	(7,3)%	(4,0)%	3,4%	6,3%	ROE après ajustements
<i>Dettes sur fonds propres</i>	5,4%	9,2%	25,8%	39,9%	Total des Dettes / Total des fonds propres fin de période
Rendement du portefeuille	40,2%	37,7%	37,3%	37,3%	Revenu du portefeuille / Encours brut moy. prêts
<i>Sans intérêts courus non échus</i>	38,5%	37,0%	36,8%	36,3%	
<b>Ratio de charges d'exploitation</b>					
<i>Par rapport à l'encours de prêts</i>	36,9%	32,4%	24,1%	23,2%	Ch. d'exploitation / Encours brut moyen de prêts
<i>Par rapport à l'actif</i>	23,7%	26,1%	21,5%	20,8%	Charges d'exploitation / Actif moyen
Ratio des charges de financement	0,0%	0,7%	1,3%	2,3%	Intérêts versés et ch. assimilées / Encours brut moyen de prêts
Ratio de charges d'exploitation et de financement	23,7%	26,7%	22,7%	22,9%	(Charges d'exploitation + Charges de financement) / Actifs moyens
Ratio ch. de provisions pour pertes sur prêts	0,4%	0,4%	0,1%	0,1%	Dotations nettes aux prov. pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts
Ratio des charges d'ajustement	14,0%	9,2%	8,7%	7,2%	Total ajustements / Encours brut moyen de prêts
Encours de prêts / Actif total	72,9%	86,5%	90,8%	92,7%	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Autonomie opérationnelle	108,2%	113,5%	146,9%	146,5%	Produits opérationnels / (Charges financières + provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles).
Autonomie financière	78,7%	89,1%	109,6%	114,2%	Autonomie opérationnelle après ajustements

- (a) Les ratios de rentabilité et productivité sont basés sur une annualisation simple des résultats du premier semestre. Ces résultats ne sont pas garantis pour le deuxième semestre puisque Al Amana a baissé le taux facturé au client d'un sixième en juin 2003 et a connu une expansion massive depuis juin.
- (b) La méthodologie d'ajustement pour le coût des fonds a changé depuis la dernière notation, ce qui baisse l'autonomie financière par rapport aux ratios affichés dans des rapports précédents.

## Productivité

*Forts gains de productivité jusqu'en juin 2003 ; baisse depuis le début de l'expansion à partir de juin 2003*

La productivité des employés et des agents de crédit s'améliore de façon remarquable entre 2001 et juin 2003, soulignant l'utilisation efficace de l'excédent de capacité existant en 2001 et les gains en maturité des agents de crédit.

- Le nombre d'emprunteurs par employé a fortement augmenté de 144 en 2000 à 280 en juin 2003. Cette performance est comparable voire meilleure que celle des autres grandes institutions du Maroc et elle est bien supérieure au groupe de référence MENA (133) ou même que le groupe des institutions financièrement autonomes (132, MicroBanking Bulletin 9)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Le groupe de référence du MicroBanking Bulletin 9 juillet 2003 pour la région MENA (Moyen Orient et Afrique du Nord), comprend neuf IMF : ABA, DBACD et RADE en Egypte ; Al Amana et FONDEP au Maroc ; Al Majmoua au Liban ; FATEN en Palestine ; MFW et JMCC en Jordanie. Le groupe des institutions financièrement autonomes compte 66 IMF, sur les 124 institutions répertoriées dans le Bulletin.

- ❑ Le nombre d'emprunteurs par agent a lui aussi augmenté considérablement, passant de 193 en 2000 à 400 en juin 2003 : le nombre total d'agents de crédit a légèrement baissé sur la période, alors que le nombre de clients a augmenté de 45%. Cette performance est nettement plus élevée que le groupe MENA (213), mais reste inférieure au groupe des IMF autonomes. La définition du poste d'agent de crédit varie d'une institution à une autre. La relative faiblesse du nombre de clients par agent de crédit chez Al Amana par rapport aux IMF autonomes au niveau mondial s'explique en partie par le choix de non spécialisation au sein de ses antennes puisque les agents servent aussi comme caissier et agent de saisie.

La phase de consolidation a pris fin en juin 2003, avec le lancement d'une nouvelle phase de forte expansion. La productivité par agent chute de 400 en juin à 288 en fin septembre, avec le recrutement de 97 nouveaux agents de crédits notamment pour ouvrir des zones nouvelles. Les ratios de productivité par employé et par agent de crédit vont donc continuer à diminuer jusqu'à la fin 2004, fin de la période de grande expansion.

Cette productivité élevée est permise par les facteurs suivants :

- ❑ Procédures fluides, standardisées, organisant l'ensemble du fonctionnement d'une antenne ;
- ❑ Bonne formation des agents de crédit aux produits actuels ;
- ❑ Incitation à la performance ;
- ❑ SIG facilitant la gestion rapide de toutes les opérations ;
- ❑ Zones urbaines et périurbaines à forte densité de population.

#### **Rendement du portefeuille**

*Rendement de portefeuille stable avec tendance à la baisse* Le rendement de portefeuille a légèrement baissé entre 2000 et 2002 en passant de 40,2% à 37,3%, s'expliquant non pas par une baisse de la qualité du portefeuille, mais par l'évolution de la structuration du portefeuille vers des prêts de plus gros montants, présentant des taux d'intérêt effectif inférieurs aux autres. La diminution du taux d'intérêt effectif de 17% en juin 2003 entraînera une diminution de ce rendement à environ 34% pour 2003. Le lancement du crédit individuel, à un taux inférieur, laisse lui aussi anticiper une baisse plus significative du rendement du portefeuille pour 2004.

#### **Ratio de charges d'exploitation**

*Amélioration du ratio des charges d'exploitation de 30%* Le ratio de charges d'exploitation a baissé de 36,9% à 23,2% entre 2000 et 2002, soit une baisse de 30%. Cette performance est très comparable ou meilleure à celle des autres IMF marocaines. Cette amélioration de la performance est liée aux économies d'échelles qu'Al Amana a réalisées, en gérant un volume bien supérieur d'activité sans augmenter sa capacité. En effet, l'encours moyen a triplé entre 2000 et 2002, alors que les charges d'exploitation n'ont augmenté que de 102% durant la même période. Cela a même permis à l'institution d'absorber des hausses importantes des charges de personnel au travers des primes liées à la performance financière de l'institution. Ce ratio reste stable au premier semestre 2003, mais risque d'augmenter avec les recrutements du second semestre (100 personnes cet été et recrutements prévus de 6 personnes d'ici fin 2003).

#### **Ratio de charges de financement**

*Charges de financement très faibles en augmentation* Le ratio de charges de financement reste très faible à environ 2% du portefeuille annualisé en 2003, puisque Al Amana se finance principalement sur fonds propres. Les prêts obtenus en 2003 vont entraîner une hausse de ce ratio, puisqu'ils portent chacun des taux entre 7% et 8% par an.

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

*Coût de risque minime* Avec une bonne qualité de portefeuille, Al Amana affiche un coût du risque très faible, de moins de 0,5% depuis plusieurs années et d'environ 0,1% récemment.

### **Ratio des charges d'ajustement**

Afin de comparer les performances d'Al Amana 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. Le détail de ces ajustements se trouve en annexe. Les ajustements qui ont été passés ont été les suivants :

*Ajustement pour coût des fonds a un impact important sur les résultats*

- ❑ **Ajustements pour inflation**, afin de neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés. Le taux d'inflation est faible. L'impact de cet ajustement varie au gré des variations de l'inflation (baisse en 2001 en raison d'un taux d'inflation à 0,6% seulement).
- ❑ **Ajustements pour coût des fonds**, consistant à 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. Cet ajustement a un impact très important sur les résultats puisqu'Al Amana se finance principalement par des fonds propres issus de dons.
- ❑ **Ajustements pour dons en nature**, destinés à intégrer les charges qui sont directement payées par des bailleurs de fonds. Ils n'ont pas d'impact significatif sur les résultats.
- ❑ **Ajustements pour provisions**, destinés à passer des provisions en conformité avec les standards internationaux fixés par le MicroBanking Bulletin, dans un souci d'homogénéisation. Ils n'ont pas d'impact significatif sur les résultats.

### **Autonomie opérationnelle et financière**

*Autonomie opérationnelle et financière acquise*

L'autonomie opérationnelle, qui indique la capacité de l'institution à couvrir ses charges par ses revenus, est en croissance. Al Amana a atteint l'autonomie opérationnelle depuis 2000 et l'autonomie financière, après ajustements, depuis 2002. Tous les indicateurs montrent que l'institution s'est engagée dans une voie de croissance et d'autonomie stable. Fin 2002, l'autonomie opérationnelle était de 147% et l'autonomie financière de 114%, ce qui laisse une marge significative de sécurité.

### **Rentabilité des actifs avant ajustement (ROA)**

*Rentabilité exceptionnelle*

Avec un ROA d'environ 10,7% en 2002 et juin 2003 (annualisation simple), Al Amana affiche des performances nettement supérieures à son groupe de référence (0,6% après ajustements), au groupe des IMF autonomes financièrement (5,7%). La rentabilité a fortement augmenté depuis 2001 principalement grâce aux économies d'échelles et à l'augmentation du prêt moyen déboursé. L'augmentation des charges totales (+111%) a été inférieure à l'augmentation des revenus (+186%) entre 2000 et 2002. La comptabilité analytique d'Al Amana montre que, en 2002, parmi les 81 antennes du réseau, toutes les antennes ont couvert leurs propres charges d'opérations, et 36 antennes ont couvert leurs charges d'opération et leur part des charges du siège. Il faut noter que les revenus pris en compte dans notre analyse n'incluent pas les subventions reçues pour le développement de services non financiers, alors que les charges incluent celles liées à ces services. Ainsi les charges sont légèrement surestimées.

### **Rentabilité des fonds propres et ratio de dettes sur fonds propres**

La rentabilité de fonds propres a suivi la même tendance que la rentabilité des actifs et demeure à 12,6% fin 2002 (14,2% en juin 2003 par annualisation simple). L'augmentation de l'effet de levier entre 2002 et 2003 avec un ratio de dettes sur fonds propres actuellement de 40% vient accélérer aussi sa croissance.

*Actif investi dans le portefeuille à plus de 90%*

### **Dynamisme de la gestion des actifs**

Al Amana consacre ses ressources au portefeuille de prêt, qui représente 73% de l'actif total en 2000 et 93% en juin 2003. Les excédents de liquidité sont donc très rares : la disponibilité moyenne est de 500 000 EUR, ce qui représente un coussin de liquidité nécessaire pour un réseau de la taille d'Al Amana. Des placements sont réalisés en cas de disponibilités supérieures ou d'obligation (Al Amana dispose actuellement d'un placement exigé par une banque pour lui permettre un découvert bancaire). Seulement 4% des actifs sont investis dans des immobilisations (corporelles et incorporelles) : l'institution a acheté un siège mais loue les locaux des antennes.

*Tendance stable avec une légère baisse prévisible pendant l'expansion entre 2003 et 2004*

### **Evolution de la rentabilité**

Al Amana continuera d'afficher une rentabilité forte, mais de légères baisses sont prévisibles pendant la phase d'expansion massive entre 2003 et 2004. Les facteurs suivants influenceront l'évolution de la rentabilité :

- ❑ Baisse prévisible du rendement du portefeuille (cf. plus haut). Al Amana souhaite de plus continuer de baisser ses taux, mais ne le fera que si cela ne fragilise pas sa structure de rentabilité, puisque cette baisse des taux n'est pas encore une nécessité vis-à-vis du marché et de la concurrence.
- ❑ Rentabilité anticipée des nouveaux produits, mais à étudier sur le terrain avant la généralisation: Al Amana ne développe que des produits dans une optique de rentabilité, mais celle-ci doit être étudiée largement avant la généralisation du produit à toutes les antennes.
- ❑ Ouverture de très nombreuses nouvelles antennes, qui demanderont 9 à 12 mois avant de couvrir leurs charges. L'impact sur la couverture des charges sera donc négatif, mais il est anticipé par Al Amana.
- ❑ Coût de l'introduction de nouveaux produits : les phases pilotes mobilisent les équipes en charge du lancement.
- ❑ Augmentation du montant moyen des prêts, avec l'amélioration conséquence du ratio de charges d'exploitation (puisque le dénominateur augmentera, alors que le numérateur restera stable), mais la diminution du rendement effectif (puisque ces prêts ont un taux d'intérêt effectif moins élevé).
- ❑ Stabilité des coûts du siège, ce qui permettra des gains supplémentaires en économies d'échelle importantes : Al Amana ne compte recruter que quelques agents au niveau de siège.
- ❑ Coût de financement à la hausse (cf. plus haut).
- ❑ Peu de gains en productivité, voire une perte temporaire d'efficacité : étant donné le niveau déjà performant du système d'octroi du crédit, soutenu par un SIG très efficace, des améliorations importantes sont peu probables au niveau du terrain. L'effet de la courbe d'expérience croissante des agents de crédit sera même dilué pendant un certain temps par le recrutement en masse de nouveaux agents de crédit (cf. plus haut). Les améliorations possibles au siège n'auront pas un impact tangible sur la performance.
- ❑ Les produits non-financiers tels que Twkin Jdid et le PNAM ne sont pas encore rentables mais restent subventionnés par des bailleurs. A l'avenir, Al Amana devra choisir de poursuivre ou non avec ces produits à ses propres frais (10 employés et des charges d'exploitation).

# Annexes

## Etats financiers et notes aux états financiers

Les états financiers ci-dessous sont retraités, selon les ajustements décrits en partie E. Grâce à la bonne qualité du service comptable et à la certification des comptes par l'auditeur externe, ces états financiers sont entièrement fiables.

### Bilan

1. DAT: en 2000, 8 millions à 3 mois (4,25%) et 6 millions à 6 mois (4,5%). En 2001, tous les fonds disponibles ont été utilisés pour le crédit. En 2003, garantie pour découvert avec le CNCA en forme de DAT rémunéré à 4%.
2. Ceci représente la totalité des prêts, même si un pourcentage minime du portefeuille est investi en prêts avec une durée finale de 12 mois.
3. Créances envers personnel (prêts internes pour achat moto), Etat, autres débiteurs, charges constatées en avance, comptes transitoires, fournisseurs avances
4. Fonds de garantie 4,5% sur le prêts déboursés. Pratique interrompue en mars 1998.
5. En décembre 2000, Al Amana a récupéré une partie (3,5 millions MAD) du DAT de 14 millions MAD, pour satisfaire les demandes de crédit. A partir de 2001, ces montants correspondent aux prêts et découvert bancaire en cours d'utilisation à la date de clôture.
6. Dettes du passif circulant. Ce montant est si élevé en 2003 à cause de l'anticipation de charges supplémentaires liées avec l'expansion au deuxième semestre 2003.
7. Voir détails des prêts en annexe.
8. Constatation de perte liée au taux de change.
9. Les cotisations des membres de l'AG ne constitue pas des parts sociales et Al Amana a corrigé cette écriture au 30.6.03.
10. Montants cumulés des subventions (exploitation, fonds de crédit). Voir détails sur les subventions en annexe.
11. Résultats d'exercice avant subventions d'exploitation selon nos calculs.
12. Provisions pour risques et charges.

### Compte de résultat

13. Ce montant comprend les intérêts reçus sur les prêts, les intérêts courus non échus, et les frais (20 MAD) payées par les nouveaux clients. En 2000, ce montant représente la totalité des revenus du portefeuille.
14. Frais 2% du montant des prêts au déboursement, payés par tous les clients
15. Reprises financières.
16. Les dotations sont pour les pertes sur les écarts de conversion (change).
17. Dotations nettes des reprises.
18. Produits de Twkin Jdid, service non financier, et autres produits non courants.
19. Charges non courantes.
20. Subventions d'exploitation et reprises sur subvention d'investissement.

### Hors bilan

Al Amana bénéficie de garanties de l'USAID à hauteur de 500 000 USD (avec un effet multiplicateur de 2).

Al Amana BILAN	Notes	MAD				EUR				% Evolution		
		Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003	An 2 / 1	An 3 / 2	An 4 / 3
<b>ACTIF</b>		<b>89 514 415</b>	<b>125 753 855</b>	<b>170 778 908</b>	<b>208 007 980</b>	<b>8 996 424</b>	<b>12 232 865</b>	<b>15 639 094</b>	<b>19 118 381</b>	<b>40%</b>	<b>36%</b>	<b>22%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>83 132 297</b>	<b>116 493 445</b>	<b>162 347 314</b>	<b>199 276 073</b>	<b>8 355 005</b>	<b>11 332 047</b>	<b>14 866 970</b>	<b>18 315 816</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>23%</b>
Disponibilités		2 239 447	5 862 140	6 215 317	3 461 533	225 070	570 247	569 168	318 156	162%	6%	(44)%
Investissements CT - valeur nette	1	14 000 000			1 750 000	1 407 035			160 846	(100)%		
Encours net de prêts à CT		65 120 558	108 692 369	154 912 711	192 601 907	6 544 780	10 573 188	14 186 146	17 702 381	67%	43%	24%
Encours brut de prêts	2	65 293 421	108 748 648	155 002 752	192 792 990	6 562 153	10 578 662	14 194 391	17 719 944	67%	43%	24%
(Provisions pour pertes sur prêts)		172 863	56 279	90 041	191 082	17 373	5 475	8 246	17 563	(67)%	60%	112%
Intérêts courus non échus		719 014	584 943	668 322	889 895	72 263	56 901	61 202	81 792	(19)%	14%	33%
Sur encours de prêts		719 014	584 943	668 322	882 239	72 263	56 901	61 202	81 088			
Sur investissements					7 656				704			
Autres actifs CT	3	1 053 278	1 353 993	550 964	572 737	105 857	131 711	50 455	52 641	29%	(59)%	4%
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>6 382 118</b>	<b>9 260 410</b>	<b>8 431 593</b>	<b>8 731 907</b>	<b>641 419</b>	<b>900 818</b>	<b>772 124</b>	<b>802 565</b>	<b>45%</b>	<b>(9)%</b>	<b>4%</b>
Investissements LT - valeur nette												
Encours brut de prêts à LT	2											
Immobilisations corporelles - valeur nette		6 247 354	8 094 906	7 127 092	7 557 430	627 875	787 442	652 664	694 617	30%	(12)%	6%
Autres actifs LT		134 764	1 165 504	1 304 501	1 174 477	13 544	113 376	119 460	107 948	765%	12%	(10)%
<b>PASSIF</b>		<b>89 514 415</b>	<b>125 753 855</b>	<b>170 778 908</b>	<b>208 007 980</b>	<b>8 996 424</b>	<b>12 232 865</b>	<b>15 639 094</b>	<b>19 118 381</b>	<b>40%</b>	<b>36%</b>	<b>22%</b>
<b>Dettes</b>		<b>4 548 475</b>	<b>10 614 817</b>	<b>34 994 190</b>	<b>59 311 707</b>	<b>457 133</b>	<b>1 032 570</b>	<b>3 204 596</b>	<b>5 451 444</b>	<b>133%</b>	<b>230%</b>	<b>69%</b>
<b>Dettes court terme</b>		<b>4 248 475</b>	<b>9 114 817</b>	<b>19 589 101</b>	<b>19 095 016</b>	<b>426 982</b>	<b>886 655</b>	<b>1 793 874</b>	<b>1 755 057</b>	<b>115%</b>	<b>115%</b>	<b>(3)%</b>
Dépôts à vue	4	4 591				461				(100)%		
Dépôts à terme												
Emprunts à court terme	5	3 500 000	4 370 386	15 413 990	9 650 764	351 759	425 135	1 411 538	887 019	25%	253%	(37)%
Autres dettes court terme	6	743 884	4 744 431	4 175 111	9 444 252	74 762	461 521	382 336	868 038	538%	(12)%	126%
<b>Dettes long terme</b>		<b>300 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>15 405 089</b>	<b>40 216 691</b>	<b>30 151</b>	<b>145 914</b>	<b>1 410 722</b>	<b>3 696 387</b>	<b>400%</b>	<b>927%</b>	<b>161%</b>
Dépôts à long terme												
Emprunts à long terme	7	300 000	1 500 000	14 518 549	38 982 934	30 151	145 914	1 329 537	3 582 990	400%	868%	169%
Autres dettes long terme	8			886 540	1 233 757			81 185	113 397			39%
<b>Fonds propres</b>		<b>84 965 940</b>	<b>115 139 038</b>	<b>135 784 719</b>	<b>148 696 273</b>	<b>8 539 290</b>	<b>11 200 295</b>	<b>12 434 498</b>	<b>13 666 937</b>	<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>
Capital social	9	1 600	4 600	6 100		161	447	559		188%	33%	(100)%
Fonds propres issus de subventions	10	92 652 298	117 827 968	122 404 449	124 825 127	9 311 789	11 461 865	11 209 199	11 472 898	27%	4%	2%
Report à nouveau sans subvention	11	(7 692 480)	(3 776 682)	11 786 137	21 910 092	(773 114)	(367 382)	1 079 317	2 013 795	(51)%	(412)%	86%
Exercice en cours		1 158 739	3 915 797	15 562 819	10 123 955	116 456	380 914	1 425 167	930 511	238%	297%	(35)%
Années précédentes		(8 851 219)	(7 692 480)	(3 776 682)	11 786 137	(889 570)	(748 296)	(345 850)	1 083 285	(13)%	(51)%	(412)%
Autres (réserves, provisions)	12	4 521	1 083 152	1 588 033	1 961 054	454	105 365	145 424	180 244	23858%	47%	23%

Al Amana COMPTE DE RESULTAT	Notes	MAD				EUR				% Evolution		
		Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003	An 2/1	An 3/2	An 4/3*
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>17 269 567</b>	<b>32 965 416</b>	<b>49 457 687</b>	<b>31 840 054</b>	<b>1 735 635</b>	<b>3 206 753</b>	<b>4 529 092</b>	<b>2 926 476</b>	<b>91%</b>	<b>50%</b>	<b>29%</b>
Revenus du portefeuille		17 151 028	32 706 179	49 391 254	31 751 402	1 723 721	3 181 535	4 523 009	2 918 327	91%	51%	29%
<i>Intérêts reçus sur prêts</i>	13	17 151 028	26 417 909	40 867 054	22 801 182	1 723 721	2 569 836	3 742 404	2 095 697	54%	55%	12%
<i>Frais et commissions sur prêts</i>	14		6 288 270	8 524 200	8 950 220		611 699	780 604	822 631		36%	110%
<i>Pénalités reçues sur prêts</i>												
Revenus d'intérêts sur												
placements/investissements		105 313	220 000		7 656	10 584	21 401		704	109%	(100)%	
Autres produits liés aux services financiers	15	13 226	39 237	66 433	80 996	1 329	3 817	6 084	7 444	197%	69%	144%
<b>Intérêts versés et charges assimilés (b)</b>		<b>4 521</b>	<b>617 234</b>	<b>1 703 392</b>	<b>1 921 615</b>	<b>454</b>	<b>60 042</b>	<b>155 988</b>	<b>176 619</b>	<b>13552%</b>	<b>176%</b>	<b>126%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts			418 053	1 581 938	1 736 882		40 667	144 866	159 640		278%	120%
Intérêts versés sur épargne												
Autres charges liées aux services financiers	16	4 521	199 181	121 454	184 733	454	19 376	11 122	16 979	4306%	(39)%	204%
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>17 265 046</b>	<b>32 348 182</b>	<b>47 754 295</b>	<b>29 918 439</b>	<b>1 735 180</b>	<b>3 146 710</b>	<b>4 373 104</b>	<b>2 749 857</b>	<b>87%</b>	<b>48%</b>	<b>25%</b>
<b>Charges d'exploitation (d)</b>		<b>15 775 739</b>	<b>28 115 577</b>	<b>31 896 603</b>	<b>19 717 009</b>	<b>1 585 501</b>	<b>2 734 978</b>	<b>2 920 934</b>	<b>1 812 225</b>	<b>78%</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		10 474 783	18 925 520	21 377 963	13 155 776	1 052 742	1 841 004	1 957 689	1 209 171	81%	13%	23%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		5 300 956	9 190 057	10 518 640	6 561 233	532 759	893 974	963 245	603 055	73%	14%	25%
<i>Dépréciation et amortissement</i>		714 401	1 615 817	2 512 664	1 413 233	71 799	157 181	230 097	129 893	126%	56%	12%
<i>Conseil, audit et rating</i>												
<i>Loyers, services, fournitures et autres</i>		4 586 555	7 574 240	8 005 976	5 148 000	460 960	736 794	733 148	473 162	65%	6%	29%
<b>Résultat opérationnel avant provisions [e=c-d]</b>		<b>1 489 307</b>	<b>4 232 605</b>	<b>15 857 692</b>	<b>10 201 430</b>	<b>149 679</b>	<b>411 732</b>	<b>1 452 170</b>	<b>937 631</b>	<b>184%</b>	<b>275%</b>	<b>29%</b>
<b>Provision nette pour pertes sur prêts (f)</b>		<b>186 086</b>	<b>307 526</b>	<b>69 887</b>	<b>92 715</b>	<b>18 702</b>	<b>29 915</b>	<b>6 400</b>	<b>8 522</b>	<b>65%</b>	<b>(77)%</b>	<b>165%</b>
Provisions pour pertes sur prêts + prêts rayés	17	188 224	332 192	98 939	101 041	18 917	32 314	9 060	9 287	76%	(70)%	104%
Recouvrement de prêts rayés		2 138	24 666	29 052	8 326	215	2 399	2 660	765	1054%	18%	(43)%
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [g=e-f]</b>		<b>1 303 221</b>	<b>3 925 079</b>	<b>15 787 805</b>	<b>10 108 715</b>	<b>130 977</b>	<b>381 817</b>	<b>1 445 770</b>	<b>929 110</b>	<b>201%</b>	<b>302%</b>	<b>28%</b>
Impôt sur les bénéfices (h)												
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [i=g-h]</b>		<b>1 303 221</b>	<b>3 925 079</b>	<b>15 787 805</b>	<b>10 108 715</b>	<b>130 977</b>	<b>381 817</b>	<b>1 445 770</b>	<b>929 110</b>	<b>201%</b>	<b>302%</b>	<b>28%</b>
Produits non-opérationnels (j)	18	3 083	54 193	215 333	15 240	310	5 272	19 719	1 401	1658%	297%	(86)%
Charges non-opérationnelles (k)	19	147 564	63 475	440 319		14 831	6 175	40 322		(57)%	594%	(100)%
<b>Résultat net avant subventions [l=i+j-k]</b>		<b>1 158 740</b>	<b>3 915 798</b>	<b>15 562 819</b>	<b>10 123 955</b>	<b>116 456</b>	<b>380 914</b>	<b>1 425 167</b>	<b>930 511</b>	<b>238%</b>	<b>297%</b>	<b>30%</b>
Subventions (m)	20	172 731	830 959	1 836 042	878 006	17 360	80 833	168 136	80 699	381%	121%	(4)%
<b>Résultat net</b>		<b>1 331 471</b>	<b>4 746 757</b>	<b>17 398 861</b>	<b>11 001 961</b>	<b>133 816</b>	<b>461 747</b>	<b>1 593 302</b>	<b>1 011 210</b>	<b>257%</b>	<b>267%</b>	<b>26%</b>

\* Pour faciliter la comparaison, l'évolution des comptes de juin 2003 est annualisée. A noter que les résultats pour le deuxième semestre 2003 risquent d'être différents de ceux du premier semestre.

## Détail des ajustements

Ajustements Al Amana	MAD			
	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Juin 2003
<b>Ajustement pour le coût des fonds = A * F - G</b>	<b>3 844 444</b>	<b>6 957 294</b>	<b>8 619 058</b>	<b>4 403 889</b>
A. Besoins de financement = (b - c)	42 716 046	86 768 785	127 512 451	153 519 264
b. Différence moyenne mensuelle entre portefeuille et épargne	42 716 046	86 768 785	132 323 554	170 282 402
c. Fonds propres pouvant être utilisés pour financer le portefeuille = d * e	-	-	4 811 103	16 763 138
<i>d. Fonds propres moyens, sans subventions</i>	-	-	5 345 670	18 625 708
<i>e. % des fonds propres finançant le portefeuille</i>	90%	90%	90%	90%
F. Coût caché des emprunts	9,0%	8,5%	8,0%	4,0%
G. Charges d'intérêts payés sur emprunts	-	418 053	1 581 938	1 736 882
<b>Ajustement pour inflation = (H + I - J) * K</b>	<b>1 305 594</b>	<b>588 414</b>	<b>2 474 868</b>	<b>1 416 431</b>
H. Moyenne de fonds propres sans subventions	-	-	5 345 670	18 625 708
I. Moyenne des subventions	72 350 140	105 240 133	120 116 209	123 614 788
J. Immobilisations moyennes	3 634 657	7 171 130	7 610 999	7 342 261
K. Taux d'inflation	1,9%	0,6%	2,1%	1,1%
<b>Ajustement pour dons en nature</b>	<b>840 347</b>	<b>400 000</b>	<b>300 000</b>	<b>200 000</b>
a. Personnel et assistance technique	743 347	400 000	300 000	200 000
b. Autres	97 000			
<b>Ajustements pour provisions pour pertes sur prêts</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>79 241</b>	<b>141 364</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 990 385</b>	<b>7 945 708</b>	<b>11 473 168</b>	<b>6 161 684</b>
<b>Revenu net opérationnel avant subventions</b>	<b>1 303 221</b>	<b>3 925 079</b>	<b>15 787 805</b>	<b>10 108 715</b>
Résultat net opérationnel ajusté	(4 687 164)	(4 020 629)	4 314 637	3 947 031
<b>Résultat net ajusté (EUR)</b>	<b>(471 072)</b>	<b>(391 112)</b>	<b>395 113</b>	<b>362 779</b>

## Sources de financement

Source de financement	Montant accordé (MAD)	Montant reçu ou en cours au 30/06/2003 (MAD)	Restrictions et commentaires
USAID	53 063 775	53 063 775	Dons affectés aux fonds propres de l'Association
Fonds Hassan II	46 000 000	46 000 000	Affectés aux fonds propres de l'Association. Fonds à destiner exclusivement pour le micro crédit reçu en décembre 2001
CAF America	1 044 929	1 044 929	Don libre de toute contrainte. La Première tranche de 568 750 MAD est accordé le 21 - Novembre - 2001 & la deuxième tranche de 476 179 MAD le 08 - Mai - 2003.
Fondation Mohammed V	2 500 000	2 500 000	Don à destiner exclusivement pour le micro crédit. La Première tranche de 1 000 000 MAD est accordé le 14 - Novembre - 2002 & la deuxième tranche de 1 500 000 MAD le 25 - décembre - 2002.
FADES	1 152 305	1 152 305	Don à destiner exclusivement pour le micro crédit. Reçu le 06 - février - 2003
Agence du Nord (Royaume du Maroc)	4 500 000	4 200 000	--550 000 MAD reçu pour la création de trois antennes dans le Nord reçu le 05 - février 2001. --650 000 MAD reçu pour la création de trois antennes dans le Nord reçu le 28 - Mai - 2001. --1 000 000 MAD taux 0% remboursement sur 5 ans, période de grâce 2 ans. premier tranche Reçu le 03 - avril - 2002 --2 000 000 MAD MAD taux 0% remboursement sur 5 ans, période de grâce 2 ans. Deuxième tranche Reçu le 13- décembre - 2002
DEXIA	7 323 750	7 323 750	Prêt commercial en monnaie forte, durée 18 mois, taux variable basé sur le USD LIBOR à six mois, majoré du 6% reçu le 03 - avril - 2002
SIDI	2 459 184	2 459 184	Prêt commercial en euro, durée 4 ans, taux 6% reçu la premier tranche de 1 355 000 MAD le 08 - mai - 2002 & la deuxième tranche de 1 104 184 MAD le 12 - septembre - 2002
BMCI	10 000 000	10 000 000	Prêt sur 4 ans à 7,75 % l'an, garantie à 50% par l' USAID/DCA ( contre 1 % ) reçu le 22 - mai - 2003
BCM	30 000 000	30 000 000	Découvert bancaire disponible jusqu'en décembre 2003. Taux 8%.
CNCA	5 000 000	5 000 000	Découvert bancaire disponible à condition de dépôt de 1,75 millions MAD. Taux 7,5%.
CODESPA	150 583	150 583	Don pour le financement du PNAM reçu le 31 octobre 2001
CODESPA	393 360	393 360	Don pour l'appui institutionnel de l'Association reçu le 31 octobre 2001
	445 519	445 519	Don pour l'appui institutionnel de l'Association reçu le 23 Octobre 2002
CIDEAL	170 790	170 790	Don pour le financement du PNAM reçu le 30 Avril 2002
	339 613	339 613	Don pour le financement du PNAM reçu le 09 Mai 2002
	223 317	223 317	Don pour le financement du PNAM reçu le 23 Octobre 2002
	182 960	182 960	Don pour le financement du PNAM reçu le 28 Novembre 2002
	183 482	183 482	Don pour le financement du PNAM reçu le 24 Décembre 2002
	148 169	148 169	Don pour le financement du PNAM reçu le 24 Décembre 2002