

AMSSF/MC – Maroc

L'AMSSF/MC est une Association à but non lucratif fondée à Fès en 1994 et agréée en 1999 en tant qu'association de microcrédit sur la base de la loi de 18-97. L'Association a été parmi les pionnières à démarrer des activités de microcrédit dans la région Centre – Nord Marocain en décembre 1995. L'Association, initialement supportée par le PNUD, a eu dans le temps accès aux financements du Fonds Hassan II et actuellement accède aux fonds JAIDA. A septembre 2010, moyennant ses 44 agences, réparties dans 7 régions (Fès-Boulemane, Tadla-Azilal, l'Oriental, Meknès-Tafilalet et Taza-Al Hoceima-Taounate, Gharb-Chrarda-Beni Hssen et Rabat-Salé-Zemmour-Zaër), l'AMSSF/MC dessert environ 16,000 clients, avec un portefeuille de crédit de 4.5 million d'Euro.

NOTATION FINALE **B-**
PERSPECTIVE À surveiller

Date du Comité de Rating : 28 mars 2011

Validité : 1 an s'il n'y a pas de changements significatifs dans les opérations ou bien dans le contexte d'intervention.

Notation Précédente: Planet Rating - C++, tendance à surveiller Novembre 2008

PRINCIPAUX FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ÉVALUATION

**ANALYSE FINANCIÈRE
ET ADEQUATION DES
FONDS PROPRES**

Le portefeuille d'AMSSF/MC affiche une qualité et une croissance faible, avec une baisse constante de clients actifs au cours des deux dernières années. La couverture du risque reste moins que satisfaisante.

Tout en affichant des résultats positifs pour 2010 (dû, à côté d'une augmentation du rendement du portefeuille, au recouvrement des prêts radiés), la rentabilité de l'institution demeure confrontée à un coût élevé de risque de crédit et de charges d'exploitation, avec plusieurs antennes n'atteignant pas la viabilité.

L'institution affiche un niveau de capitalisation adéquate pour soutenir sa croissance.

**GOUVERNANCE,
ANALYSE ET GESTION
DES RISQUES**

L'AMSSF/MC débute le 2011 avec une phase de transition importante dans la direction, suite au licenciement du DG et au départ du DAF, qui entraîne un certain niveau d'incertitude en terme d'effets sur la gestion aussi bien que sur le climat interne et sur l'image extérieure. Cette dernière, historiquement bonne, semble demeurer pour l'instant positive.

Bien que son renforcement soit une préoccupation constante pour le management, l'institution continue de présenter des faiblesses au niveau des systèmes de contrôle interne.

Du côté du financement, AMSSF se caractérise par une certaine concentration des ressources, une baisse du niveau de liquidité et une certaine exposition au risque de taux.

AMSSF a développé un plan d'affaires qui a montré d'être, pour 2010, en-dessus des capacités internes. AMSSF est sujet à une forte pression compétitive.

		Indicateurs financiers			
		Déc08	Déc09	Sep10	
Statut légal dans le pays	Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro - Crédit	PAR 30	3.7%	5.0%	3.8%
Statut légal	Association de Microcrédit	Taux de radiation	5.9%	7.7%	9.1%
Date de démarrage	1995	Portefeuille restructuré	0.0%	0.0%	0.0%
Zone d'intervention	Urbain, périurbain et rural	Rendement de fonds propres (ROE)	-14.0%	-2.1%	13.9%
Méthodologie de crédit	Individuel et groupe	ROE - après donations	-13.1%	0.5%	13.9%
		Rendement de fonds propres ajusté (AROE)	-36.2%	-15.2%	7.0%
		Autosuffisance opérationnelle (OSS)	89.0%	98.3%	110.4%
		Autosuffisance financière (FSS)	77.3%	90.3%	104.8%
		Productivité du personnel	115	115	102
		Productivité des agents de crédit	147	167	153
		Taux de charges opérationnelles	31.2%	26.8%	26.0%
		Taux de charges de financement	6.7%	6.9%	6.2%
		Taux de charges de provision	7.2%	8.9%	8.5%
		Rentabilité du portefeuille	38.5%	38.7%	41.7%
		Taux de couverture du risque	61.4%	63.7%	71.2%
		Coût des emprunts	5.6%	5.2%	5.4%
		Ratio dettes/capital	4.8	4.2	3.5

A septembre 2010 les données sont annuelles

Principaux Facteurs de Risque

DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance*	Points-clés	Facteurs mitigeant les risques
1. Contexte externe et positionnement de l'IMF	Reprise économique en-dessous des prévisions.	Moyen	Faible demande crédit, capacité de remboursement affaiblie	-
	Forte concurrence dans les zones d'opérations	Moyen-haut	Risque de surendettement pouvant impacter sur la capacité de remboursement. Risque de prêts croisés.	Existence d'une centrale de risque informelle. Echange informel d'informations entre les institutions. Réalisation d'une centrale BAM en cours
2. Gouvernance, Organisation et Risques Opérationnels	Faible structure de propriété	Moyen-bas	Difficulté d'accès à des sources de financement stables telles que le capital de risque	-
	Ouverture d'une phase de transition dans la direction	Haut	Licenciement du DG et départ volontaire du DAF en début de 2011. Impact potentiel en interne et en externe. A démontrer capacité de remplacer avec une Direction Générale adéquate et stable. Cela s'encadre dans une structure de gouvernance présentant des risques de mélanges des rôles entre instances.	Mise en place d'une DG à intérim, chapotée par la DRH et continuité de travail garantie par le reste de l'équipe de direction. Appui de la part du CA
	Faiblesses au niveau des systèmes de contrôle interne	Moyen-haut	Manque/non respect de ségrégation de tâches. Application des procédures. Maniement d'argent non sécurisé. Episodes de fraude répétés (même si de montants peu élevés). Fréquence insuffisante des visites d'audit. Suivi insatisfaisant des recommandations d'audit. Niveau de décentralisation non suffisamment compensé	Engagement de la part du management. Formalisation progressive des procédures. Renforcement des mécanismes de contrôle (v. responsables de zone, etc.)
	Taux de rotation du personnel	Moyen	Concentré parmi le personnel de terrain. Certain niveau de mécontentement (v. prime, salaires, communication)	Tendance positive du taux de rotation. Prime en période de suivi. Efforts de mieux suivre le niveau de satisfaction du personnel
	Contraintes au niveau du SIG	Moyen	SIG non intégrés avec implication sur l'efficacité et risque d'erreur. Fiabilité des données saisies en SIEM. Rapprochements peu fréquents	Projet d'informatisation des antennes. Renforcement du suivi au siège.
	Dispersion géographique	Moyen	Effet négatif au niveau de la rentabilité, contrôle, efficacité/ accès aux infrastructures, personnel qualifié	Renforcement du contrôle interne. Monitoring de la rentabilité et décisions de clôture si jugé nécessaire
3. Produits financiers et processus	Offre non compétitive	Moyen	Objectif de garder 75% en produit solidaire. Taux d'intérêt, durée, montant. Risque de manque de systèmes et ressources adéquates pour la maîtrise du développement de nouveaux produits	Etude de satisfaction des clients et de segmentation du marché en cours de réalisation
	Insatisfaisante harmonisation et application des politiques et procédures	Moyen	De l'analyse avant octroi au processus de recouvrement	Identification du problème de la part de l'audit interne et des autres organes de contrôle. Renforcement des procédures
	Faible niveau de recouvrement	Moyen	Objectif 2010 atteint à 50%	Mise en place d'un service de recouvrement. Tendance positive
4. Qualité de l'Actif	Faible qualité du portefeuille	Moyen-haut	A septembre 2010 PAR 30 de 3.8% et taux de radiation de 9.1% sur la période octobre 2009-septembre 2010	Mise en place de politiques et procédures plus strictes et d'un comité d'assainissement
	Faible couverture du risque de crédit	Moyen-bas	En ligne avec les directives de la BAM	Tendance positive et couverture du PAR 90
	Pertes de clients et réduction de l'encours	Moyen-haut	Pas de traçage	Etude de satisfaction des clients et d'autres interventions planifiées pour 2011
5. Structure et gestion financières	Incomplète formalisation des politiques et de la gestion des risques financiers	Moyen	Ce manque de formalisation devient critique au moment du départ du DAF	-
	Risque de liquidité	Moyen	Dépassement du minimum de 5% de liquidité immédiate. A partir de 2011, remboursement d'emprunts assez important	Activités de négociations en cours. Découvert auprès du CAM
	Risque de concentration	Moyen	2 plus grandes expositions (ICO et SGMB, entrelacées d'ailleurs par le mécanisme back-to-back) représentant 60% du total à septembre 2010	-
	Risque de taux d'intérêt	Moyen	43% de son passif est caractérisé par des taux variables. Possibles pressions de la concurrence sur les taux actifs. Pas de politique formelle pour sa définition et minimisation	Haut taux de rotation de l'actif
	Risque de taux de change	Moyen-bas	Exposition par 15% de ses fonds propres	Utilisation d'instruments pour la couverture du risque
6. Résultats financiers et opérationnels	Faible rentabilité d'un grand nombre d'antennes	Moyen-haut	Confrontation à un coût élevé du risque de crédit et inefficiences dans certaines antennes	Décision de clôture prise pour certaines antennes
	Taux de charge d'exploitation élevé	Moyen	Manque d'atteinte d'économies d'échelle due à un faible niveau de productivité et croissance du portefeuille	Tendance positive
7. Plan d'Affaires et Besoins	Plan trop ambitieux	Moyen	Surestimation de la reprise du marché, qui s'est révélée être encore fragile, aussi bien que des capacités internes	Révision régulière

*La relevance se réfère aux dégâts/pertes causés par l'événement (associé à chaque facteur de risque) et la probabilité que les dégâts/pertes se produisent

FORCES

- CA de haut profil
- Bonne connaissance et expérience dans le milieu
- Bon réseau de relations au niveau national et international.

OPPORTUNITES

- Consolidation des relations avec certains partenaires tels que CMA, RMS
- Exploitation des informations sur le marché venant des centrales de risques
- Consolidation du réseau d'opérations et du système de contrôle
- Renforcement de la gestion des risques
- Etude de positionnement stratégique et segmentation de la clientèle

	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
PORTEE				
Crédit moyen octroyé	335	351	380	445
Crédit moyen encours	219	202	232	284
Crédit moyen octroyé sur PIB par habitant	19.4%	18.1%	18.7%	20.7%
Crédit moyen encours sur PIB par habitant	12.6%	9.9%	11.4%	13.2%
CROISSANCE (montant en devise nationale)				
Croissance du portefeuille brut	32.7%	-1.2%	11.5%	5.8%
Croissance des emprunteurs actifs	na	0.8%	-3.8%	-15.9%
Croissance de l'actif total	64.2%	40.9%	-9.8%	-8.0%
Croissance du personnel	na	17.5%	-4.2%	-4.3%
Croissance des ressources de financement	937.5%	62.4%	-10.1%	-11.9%
Croissance des charges opérationnelles*	8.2%	27.3%	-8.3%	-0.7%
Croissance des fonds propres	18.8%	-13.1%	0.5%	15.4%

* A septembre 2010, la croissance se réfère à décembre 2009

● Siège



Benchmarking

Tous les chiffres se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin* (MBB), mise à jour en **décembre 2009**. Pour **AMSSF/MC les ratios se réfèrent à la même période**. Les ratios financiers indiqués ici pour l'IMF ne correspondent pas complètement aux ratios présentés dans le rapport, du fait qu'ils sont calculés selon la méthodologie¹ du *MicroBanking Bulletin* (MBB).

INDICATEURS	Unités	AMSSF/MC	ONG	Individ./solidaire	Pas d'IF	MOAN ASF	Maroc	MOAN Moyenne (taille)
Encours brut de prêts	US\$	4,305,789	3,560,663	5,591,883	4,047,058	11,600,768	45,145,699	3,655,800
Solde de crédit moyen/ RNB par habitant	%	11.4%	15.6%	26.7%	20.0%	12.3%	12.4%	15.3%
Portefeuille à risque > 30 jours	%	5.0%	4.1%	4.7%	4.7%	2.3%	3.1%	3.6%
Rendement de l'actif	%	-0.4%	2.1%	1.1%	1.6%	7.0%	-0.8%	1.5%
Taux de radiation de prêts	%	7.7%	1.0%	1.1%	1.2%	0.1%	4.1%	0.9%
Rendement nominal du portefeuille	%	38.7%	29.6%	31.1%	30.6%	32.9%	39.5%	30.2%
Ratio Dettes/ Fonds Propres	x	4.2	1.9	2.5	2.0	1.1	4.2	1.2
Taux de couverture du risque	%	63.7%	89.4%	79.4%	83.6%	90.3%	77.4%	70.9%
Ratio de ch. d'exploitation au portefeuille	%	26.8%	21.4%	22.0%	20.1%	17.9%	27.1%	26.0%
Emprunteurs par agent de crédit	nb	167	252	226	226	257	211	167
Emprunteurs par effectif du personnel	nb	115	124	103	101	141	145	105

Région: MOAN

(Moyen Orient et Afrique du Nord)

Taille: Moyenne

(PF en USD, ALC ≥ 4,000,000 et ≤ 15,000,000; Autres ≥ 2,000,000 et ≤ 8,000,000)

Viabilité: ASF

(Auto-suffisance financière > 100%)

- Crédit moyen légèrement en dessous des pairs régionaux ;
- Qualité du portefeuille globalement plus faible que les principaux groupes de pairs, avec couverture du risque de crédit plus basse;
- Rendement du portefeuille en ligne avec les pairs niveau national ;
- Taux de charges d'exploitation en ligne avec le groupe national, même si plus élevé que la majorité des autres groupes de pairs ; productivité largement en-dessous de tous les principaux groupes de pairs.

¹ Le MBB ajuste les données financières afin de les homogénéiser entre IMF. Des ajustements sont fait pour: a) inflation, b) subventions, c) dotations aux provisions pour créances douteuses (MBB, Annexe 1, Notes on Adjustments and Statistical Issues).

Table des matières

1. Environnement Extérieur et Positionnement de l'IMF	1
1.1 Bref Historique.....	1
1.2 Risque Pays: Contexte Macro-économique et Politique.....	1
1.3 Risque de l'Industrie: Système Financier et le Secteur de la Microfinance	2
1.4 Risque de Réglementation	3
1.5 Risque Régional et Local: Positionnement sur le Marché de la IMF.....	4
2. Gouvernance, Organisation et Risques Opérationnels	6
2.1 Propriété et gouvernance	6
2.2 Management et Prise de Décisions	7
2.3 Organisation et structure de gestion	8
2.4 Ressources.....	9
Humaines (RH) et Politiques du Personnel	9
2.5 Gestion des Risques, Système de Contrôle et Audit Interne	10
2.6 Technologie d'Information (TI) et Système d'Information de Gestion (SIG).....	11
2.7 Supervision, Contingences, Audit des Comptes et Comptabilité	12
2.8 Produits de Crédit offerts.....	12
2.9 Procédures du Crédit	13
3. Qualité de l'Actif	15
3.1 Structure de l'Actif	15
3.2 Structure du Portefeuille et Risque de Concentration.....	16
3.3 Qualité du Portefeuille et Risque de Crédit.....	17
4. Structure et Gestion Financière	19
4.1 Fonds Propres et Risque de Solvabilité.....	19
4.2 Structure du Passif et Risque de Concentration	20
4.3 Gestion de l'Actif et du Passif (Risque de Liquidité et Risque de Marché)	21
5. Résultats Financiers et Opérationnels	23
5.1 Rentabilité et Autosuffisance	23
5.2 Structure de Revenus et Charges	23
et Marges	23
6. Plan d'Affaires et Besoins Financiers	26
6.1 Plan Stratégique et Opérationnel	26
6.2 Projections.....	26
Financières	26
6.3 Besoins Financiers.....	27
Annexe 1 – Etats financiers.....	28
Annexe 2 – Ajustements des Etats Financiers.....	30
Annexe 3 – Ratios Financiers	31
Annexe 4 – Définitions	32
Annexe 5 – Directives de <i>Reporting</i> et Comptabilité	33
Annexe 6 – Produits de Crédit	35
Annexe 7 – Echelle de Rating.....	36

1. Environnement Extérieur et Positionnement de l'IMF

Nom complet de l'IMF	Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro – Crédit (AMSSF/MC)
Statut légal	Association de Microcrédit
Date de démarrage	1995 (agrément 1999)
Propriété juridique	Na
Société d'audit comptable	PWC
Agence de notation	MicroFinanza Rating-
Superviseur / Régulateur	Bank Al-Maghrib (BAM)
Réseau de référence	FNAM, Réseau de la Microfinance Solidaire (RMS)
Méthodologie de crédit	Individuel et groupe
Zone d'intervention	Urbain, Périurbain et Rural

1.1 Bref Historique

L'AMSSF/MC est une **association à but non lucratif** fondée à Fès en 1994 et agréée en 1999 en tant qu'association de microcrédit par le Ministère des Finances, sur la base de la loi de 18-97. L'Association a été parmi les pionnières à démarrer des activités de microcrédit dans la région Centre – Nord Marocain (à partir de Fès) dès Décembre 1995, à partir d'une expérience de microcrédit initiée par la fondatrice de l'Association.

L'Association, initialement supportée par le PNUD, a eu dans le temps accès aux financements du Fonds Hassan II et actuellement accède aux fonds JAIDA (voir infra).

Moyennant ses 44 agences, réparties dans 7 régions du Maroc (Fès-Boulemane, Tadra-Azilal, l'Oriental, Meknès-Tafilalet et Taza-Al Hoceima-Taounate, Gharb-Chrarda-Beni Hssen et Rabat-Salé-Zemmour-Zaër), AMSSF/MC cible les populations à faible revenu en milieu rural (y compris des régions reculées), périurbain et urbain à travers des services de crédit aussi bien de groupe qu'individuels.

A septembre 2010, l'AMSSF/MC dessert environ 16,000 clients, avec un portefeuille de crédit de 4.5 million d'Euro.

1.2 Risque Pays: Contexte Macro-économique et Politique

Depuis 1972, le Maroc est une monarchie constitutionnelle dotée d'un système multipartis. Le chef de l'État est le roi Mohamed VI, en fonction depuis 1999. Les années '90 ont été caractérisées par un processus d'ouverture économique, sociale et politique: de nombreuses réformes ont été entamées, notamment en ce qui concerne le système fiscal, les finances publiques, le système bancaire et financier.

Même si les résultats atteints au cours des dernières années sont encore insuffisants pour faire face aux défis aussi bien internes qu'extérieurs en termes de réduction de la pauvreté, d'exclusion sociale et d'intégration dans l'économie mondiale, le cadre macroéconomique du pays reste néanmoins assez stable.

Maroc

Macroeconomic Indicators	Déc07	Déc08	Déc09	Sep10
<i>Taux de change en Euro (fin période)</i>	11.5	11.3	11.4	11.3
<i>Taux de dévaluation</i>	2.4%	-1.6%	0.9%	-1.4%
<i>Taux d'inflation</i>	2.0%	3.6%	1.2%	0.5%
<i>Taux d'intérêt sur dépôts</i>	3.7%	3.9%	3.8%	3.7%
<i>Taux d'intérêt sur crédits</i>	14.2%	14.2%	14.4%	14.3%
<i>PIB par habitant en Euro</i>	1,729	1,936	2,033	2,151

Source: International Finance Statistics, World Economic Outlook 2010, Bank Al-Maghrib

Au cours des dernières années, l'économie marocaine a été caractérisée par une stabilité macroéconomique, couplée d'une inflation en baisse, mais aussi d'un taux de croissance du PIB relativement ralenti (5,6%, 4,9%, 4% respectivement en 2008, 2009

et 2010)². Le gouvernement continue à adopter des réformes et à poursuivre la libéralisation économique afin de stimuler la croissance et la création d'emplois. D'autre part, la solidité relative des fondamentaux de l'économie marocaine fait qu'en dépit de la crise financière, on s'attend à ce que le Maroc continue d'afficher une tendance positive. Toutefois la croissance sera insuffisante pour diminuer la pauvreté et résorber le chômage dont le taux reste considérable. La situation économique et sociale demeure précaire et les inégalités restent élevées. La pauvreté se concentre principalement dans des zones rurales où environ 30% de la population vit en dessous du seuil national de pauvreté. L'économie du pays reste principalement dépendante du secteur agricole, qui est extrêmement vulnérable. La dette étrangère considérable et le solde budgétaire largement déficitaire sont également préoccupants.

En mai 2005, le gouvernement du Maroc a lancé un vaste projet sociétal (Initiative Nationale pour le Développement Humain - INDH) impliquant les acteurs économiques, la société civile, les collectivités territoriales et les institutions publiques autour de chantiers en faveur de la lutte contre la pauvreté et du développement humain durable.

1.3 Risque de l'Industrie: Système Financier et le Secteur de la Microfinance

Les activités de **microcrédit** ont débuté au Maroc dans le cadre d'un programme rural du CRS (Catholic Relief Service) en partenariat avec l'AMSED (Association Marocaine de Solidarité et de Développement)³. Dans la continuation de cette expérience, plusieurs institutions ont vu le jour au cours des années '90. À la fin des années 1990, la mise en œuvre par le PNUD du **programme Microstart** a aidé le développement du secteur grâce à la fourniture d'assistance technique. Le **soutien des pouvoirs publics** a toujours joué un rôle déterminant dans le développement de la microfinance au Maroc. En 2000, le **Fonds Hassan II** a soutenu la croissance du secteur avec une subvention de 100 millions de MAD (environ 10 millions d'Euro).

À septembre 2010, les **12 institutions de microfinance** marocaines servaient plus de **812,500 clients**, dont 65 % de femmes, pour un encours global de plus de 4,7 milliards⁴ de MAD (**152 millions d'Euro**), avec les **4 plus grandes institutions** (Al Amana, FBP MC, FONDEP et ARDI-Crédit Agricole) représentant à elles seules 94%⁵ de part de marché. Hormis certaines fondations bancaires telles que FBP MC et ARDI-Crédit Agricole, les banques de la place n'interviennent pas directement en microfinance, sinon elles jouent un rôle important de refinancement du secteur.

A partir de la fin de 2007 le secteur de la microfinance au Maroc a dû faire face à une grave **crise du secteur** attribuée en grande partie à une croissance non maîtrisée, engendrant entre-autre un haut niveau d'**endettement croisé** et surendettement sur le marché et résultant en une grave détérioration de la qualité du portefeuille et en une baisse des rendements. Le niveau de risque a commencé à augmenter de manière significative entre 2003 et 2007, en décembre 2008, le PAR30 cumulé du secteur était de 5%⁶ et atteignait le niveau alarmant de 10% en juin 2009. Les abandons de créances ont eux aussi considérablement augmenté avec un impact négatif sur la rentabilité et la solvabilité des IMF. En mai 2009, Zakoura, l'une des IMF marocaines leaders, annonçait un PAR30 de plus de 30%. La crise du secteur de la microfinance ne peut pas être mise sur le compte de la crise financière mondiale. Dans le cas du Maroc, les capacités institutionnelles des IMF ont été dépassées par une croissance sans précédents. Celle-ci s'est traduite par des politiques de crédit laxistes, des systèmes d'information et de gestion obsolètes, des lacunes au niveau du contrôle interne et une gouvernance trop faible. Afin de restaurer la confiance et limiter les effets de contagion au niveau des impayés, le gouvernement a promu la fusion de Zakoura et de la Fondation des Banques Populaires (FBPMC), une grande IMF

² FMI - World Economic Outlook Database

³ Association qui œuvre dans le domaine du développement socio-économique par le biais de programmes d'auto-développement au profit des populations les plus démunies. L'AMSED a contribué directement à la naissance de l'AMSSF/MC.

⁴ Données FNAM au 30 juin 2010

⁵ Données sectorielles de la FNAM à fin septembre 2010

⁶ Données MixMarket

soutenue par une banque d'état solide. Le risque qu'un sentiment d'impunité parmi la clientèle affecte le secteur reste et nécessite de la collaboration de tous les acteurs.

Pour la première fois de son histoire, en 2008 le secteur marocain a connu un recul de 6% en portée et 7% en volume de portefeuille⁷.

Il faut d'ailleurs mentionner que, suite à la crise qui a frappé le secteur, les banques commerciales locales ont maintenu leurs lignes de crédit avec les IMF et les institutions financières de développement n'ont pas exigé le remboursement de leurs prêts. Au même temps, les IMF ont considérablement freiné leur croissance, réduisant leurs actifs dans un premier temps et augmentant leur niveau de trésorerie, tout en mettant en place des plans de redressement.

Voyant la situation se dégrader, à partir de 2008 les 4 grandes IMF décident de partager leurs informations sur leurs clients via une **centrale des risques informelle** gérée par Al Amana. Les échanges sont faits avec fréquence hebdomadaire. A l'initiative de la FNAM, quatre autres AMC (y compris l'**AMSSF/MC**) ont pu rejoindre la centrale au deuxième trimestre 2010. Le projet d'une **centrale des risques formelle gérée par la banque centrale**⁸, resté longuement sans résultat concret, a été achevé avec succès en 2009 et la centrale est opérationnelle depuis janvier 2010 pour les banques et les sociétés de financement. Une fois un accord trouvé sur le prix des consultations, les IMF pourront aussi y accéder.

Grâce aussi aux échanges formels et informels d'information, la part des clients ayant contracté des prêts multiples est ainsi passée de 39 % en octobre 2008 à 29 % en septembre 2009⁹ (mais même plus élevée en milieu urbain).

Le secteur de la microfinance compte une **Fédération Nationale des Associations de Micro Crédit (FNAM)**, créée en 2002, et actuellement regroupant les **12 institutions** intervenant sur le marché. Son rôle déclaré est celui de renforcer le rôle et garantir la viabilité du secteur du microcrédit au Maroc, à travers le développement de stratégies, initiatives et outils.

De fait, les petites institutions se sentent peu représentées au sein de cette instance et c'est pourquoi certaines d'entre elles, dont l'AMSSF/MC, ont décidé de se regrouper et de former le **Réseau de Microfinance Solidaire (RMS)**¹⁰, avec un objectif commun d'orienter et renforcer les actions de chaque membre, dans le cadre d'un développement concerté et harmonisé des procédures et des méthodes.

Le gouvernement a récemment mis en place, en collaboration avec la Bank Al-Maghrib (BAM) et la Fédération nationale des associations de microcrédit (FNAM), un **plan de consolidation du secteur** visant à améliorer le cadre réglementaire et à permettre une plus grande concertation du secteur sur la base de bonnes pratiques nécessaires à la sortie de la crise.

Les niveaux de croissance du secteur pour 2010 se sont révélés plus bas par rapport aux attentes, en dépit d'une reprise des activités.

1.4 Risque de Réglementation

Le secteur de la microfinance au Maroc est régi par la **loi 18-97** et Dahir n°1-99-16, en vigueur dès **1999**. Le cadre législatif est assez contraignant: les opérateurs du secteur ne peuvent avoir que le statut d'Associations de MicroCrédit (AMC) et la gamme des produits qu'elles sont autorisées à offrir demeure assez limitée, alors que le montant maximum du prêt octroyé est de 50,000 MAD (environ 4,500 Euro).

Un amendement de la loi, voté par le Parlement à la fin de 2003, autorise les IMF à octroyer des prêts pour d'autres activités que celles génératrices de revenus, comme par exemple le logement, en particulier pour l'acquisition, la construction et

⁷ Benchmarking de la microfinance dans la région arabe 2009, MIX, CGAP, SANABEL.

⁸ La gestion du service central des risques de la BAM est déléguée à Experian Maroc.

⁹ CGAP

¹⁰ Actuellement les membres du RMS sont: AMSFF, INMAA, FMCDN, ATIL, AMOS, ISMAILIA, TAWADA, KARAMA

l'amélioration des logements, et les services d'adduction de l'eau potable.

À partir de janvier 2006, la **Banque Centrale du Maroc (BAM)** est responsable pour la supervision du secteur de la microfinance. Auparavant, c'était le Ministère des Finances qui avait ce rôle. Cela démontre l'importance croissante du secteur et légitime son rôle dans le secteur financier.

En 2009 un arrêté du ministère de l'économie et des finances a mis en place des nouvelles règles relatives à la constitution des **provisions**¹¹ (effectives dès 2009), qui n'était pas spécifiée auparavant. En septembre 2009, la BAM a mis en place des **directives en ce qui concerne la gouvernance, le contrôle interne** ainsi que la transparence au sein des Associations de Microcrédit¹². Bien que des visites d'inspection sur place n'aient pas encore été effectuées, la BAM requiert la production d'un rapport sur les contrôles internes (v. chapitre 2). Des ratios prudentiels sont aussi en cours de définition.

Des pourparlers sont en cours dès 2008 afin d'apporter des **modifications au cadre réglementaire**, en particulier afin de permettre la **transformation en sociétés de financement** (privées) et diversifier leurs offres (v. micro-assurance, transferts d'argent, mobile banking, etc.)¹³. D'autre part, à décembre 2010 une enquête sur la tarification était menée auprès des institutions, ce qui pourrait anticiper des décisions restrictives à ce propos de la part du régulateur.

1.5 Risque Régional et Local: Positionnement sur le Marché de la IMF

L'AMSSF/MC se compose aujourd'hui de 44 antennes déployées dans 7 régions (Fès-Boulemane, Tadra-Azilal, l'Oriental, Meknès-Tafilalet Taza-Al Hoceima-Taounate, Gharb-Chrarda-Beni Hssen et Rabat-Salé-Zemmour-Zaër) et se place en cinquième position - par rapport à son encours et au nombre de clients actifs - bien en dessous des 4 grandes (dont la plus petite – ARDI - possède 12.5% de part de marché) mais comme la première des petites, avec **2% de part de marché en volume d'encours**. Ses principaux concurrents sont Al Amana, Fondép, FBPMC et Ardi et sont présents dans toutes les zones d'opérations de l'AMSSF/MC, ce qui implique une **concurrence soutenue avec un risque d'endettement croisé**, notamment en zone urbaine ainsi que de **saturation de certains segments** de marché après la forte croissance des réseaux observée durant les années précédentes. Cela réduit considérablement la capacité des petites et moyennes AMC de se développer.

IMF	Encours de crédit (millions d'Euro)	N. emprunteurs
<i>Al-Amana</i>	228.2	364,929
<i>FBPMC</i>	102.6	174,103
<i>FONDEP</i>	58.0	124,508
<i>ARDI</i>	18.7	104,080
<i>AMSSF/MC</i>	4.5	15,951

Note: données FNAM septembre 2010

D'une façon générale, les **principaux avantages comparatifs** de l'AMSSF/MC sont les suivants:

- Accompagnement des clients et approche de proximité;
- Processus d'octroi assez rapide;
- Exclusivité du produit logement dans certaines zones.

¹¹ Les provisions doivent couvrir 25% pour les crédits en souffrance entre 15 et 30 jours ; 50% entre 30 et 90 jours ; 75% entre 90 et 180 jours et 100% au delà de 180 jours

¹² La directive du 16/09/2009 relative à la gouvernance au sein des AMC requiert une fonction d'audit interne indépendante. La BAM tolère un certain délai pour l'application de cette directive.

¹³ Selon l'interprétation de la loi actuelle donnée par une étude du Millenium Challenge Corporation (MCC), levant 2 obstacles à la transformation, soit la limitation du taux d'intérêt à par la loi bancaire et l'impossibilité pour une association de détenir des parts de capital dans une société anonyme.

Par contre, parmi les **principaux désavantages** on peut mentionner:

- Taux d'intérêt moyennement supérieurs aux principaux concurrents, en particulier pour les produits individuels;
- Peu de segmentation du marché;
- Pour les prêts individuels, les montants octroyés plafonnés à 30,000 MAD contre 50,000 dans d'autres AMC ;

L'AMSSF/MC présente un meilleur taux de pénétration (15,2%) dans les zones urbaines où elle possède un poids historique, notamment dans la ville de Fès.

D'ailleurs, la taille de AMSSF/MC demeure encore largement inférieure par rapport aux quatre principaux concurrents, qui peuvent bénéficier d'un niveau supérieur d'économies d'échelle.

2. Gouvernance, Organisation et Risques Opérationnels

2.1 Propriété et gouvernance

En tant qu'association, AMSSF/MC n'a **pas d'actionnaire** et doit faire face à certaines limites liées à son statut, notamment au niveau d'accès à des sources de financement stables tel que le capital à risque (v. chapitre 4).

L'AMSSF/MC est gouvernée par une Assemblée Générale composée de 11 membres (membres fondateurs et membres actifs de l'Association), qui élit un Conseil d'Administration (CA) et se réunit en général une fois par an (statuts en vigueur comme modifiés en 2004).

L'Association a démontré la capacité d'attirer un **CA de haut profil**. Le Conseil d'Administration de l'AMSSF/MC est à ces jours composé de neuf membres, avec des profils professionnels variés et incluant des compétences en **gestion, audit et comptabilité et juridiques** (on envisage également de recruter un expert en nouvelles technologies), tout en s'efforçant de **balancer les instances sociales des membres fondateurs avec une approche plus orientée à la gestion d'entreprise**. Par ailleurs le CA bénéficie également d'un bon **engagement de la part de ses membres**, en dépit d'un manque de rémunération.

CA		
Membres	Charge	Background et profession actuelle
Mme Khaddouj GHARBI	Présidente	Formatrice et professeur universitaire
Mme Amina MAGHDOUD	Trésorière	Professeur
M Abdelmajid BALHADJ	Trésorier Adjoint	Entrepreneur
Mme Khadija EL ALAMI	Conseillère	Avocate
M Mohamed Essaid TOUIMI BENJELLOUN	Conseiller	Directeur de banque
M Jean François DOME	Conseiller	Directeur Général d'une société
M Louis Maurice FOURCADE	Conseiller	Expert comptable
M Mohamed BOUKHATEME	Conseiller	Directeur d'une institution de formation
Mme Asmae DIANI	Conseillère	Auditrice et Professeur universitaire
M Mohamed ESKOURI	Conseiller	Directeur de banque

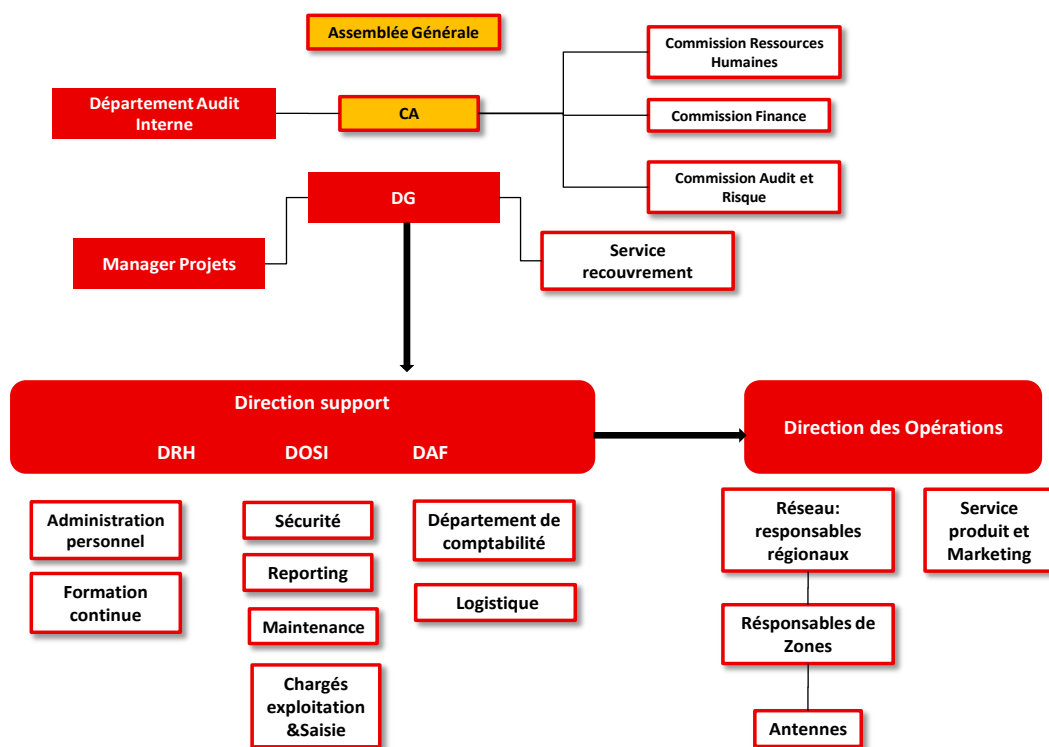
Le CA se réunit régulièrement (environ chaque trimestre) et le flux de communication avec le management est constant, grâce aussi à la présence fréquente de quelques membres du CA auprès de l'institution, jusqu'à l'engagement dans certains processus opérationnels (v. comité d'assainissement, etc.). Cela, tout en permettant un **contrôle sur l'opérativité**, expose à un risque de **mélange des deux niveaux de gouvernance**, aggravé par un certain déséquilibre entre un CA fort et actif et une équipe de direction en processus de renforcement (v. infra). La présidente du CA, Mme Khaddouj Gharbi est parmi les membres fondateurs et l'une des principales promotrices des activités de l'institution et son **leadership est reconnu** en interne aussi bien qu'auprès des partenaires institutionnels. Néanmoins, cette situation engendre un risque de personne-clé et d'une personnalisation dans la prise de décision, bien qu'atténué par le **renforcement en cours de l'équipe de direction** et au susmentionné CA de haut profil.

Parallèlement aux deux organes statutaires il y a également des **commissions** (Risque et Audit interne, Ressources Humaines, et Finances) constituées par des représentants du CA et les directeurs des relatifs départements. Dernièrement l'association a mis en place un **comité d'assainissement** (composé du président du CA et des membres de la direction) afin de renforcer le suivi et la qualité du portefeuille (v. infra).

On peut affirmer que, au fil années, la gouvernance a démontré d’avoir les compétences nécessaires pour fournir un guide stratégique et contrôle, tout en comblant des vides dans des phases de transition de la vie institutionnelle (v. transition entre DG). Au début de 2011, l’institution fait face à une nouvelle phase de transition (**licenciement du DG en janvier 2011**), que le CA et le reste de l’équipe de direction devront démontrer de gérer sans secouer l’institution. D’autant plus que la situation actuelle fait émerger des tensions internes qui pourraient avoir des répercussions sur l’image extérieure mais aussi sur le climat de travail de l’AMSSF/MC.

Au-delà de l’émergence, le CA devra démontrer d’être à même de remplacer adéquatement la direction générale afin de garantir une gestion stable et capable de l’institution.

Organigramme décembre 2010:



2.2 Management et Prise de Décisions

Au moment de la visite de rating l’équipe de direction d’AMSSF/MC était composée par un directeur général (DG) qui avait pris ses fonctions en janvier 2009, un directeur des opérations (DO), un directeur administratif et financier(DAF), une directrice des ressources humaines (DRH) et un directeur des organisations et du système d’information (DOSI). Ces trois derniers ont été **promus à directeur de département au courant de l’année 2010**. L’équipe de direction dans son ensemble affichait un niveau de compétences et un potentiel adéquats. Toutefois, un certain niveau de risque relevait du fait que le DG n’avait pas d’expérience spécifique en microfinance¹⁴ et que **l’équipe en général devait encore consolider ses capacités managériales**, tout en se confrontant avec les fortes personnalités du CA.

Du point de vue de la répartition des tâches, celle-ci s’avérait être assez claire. Le

¹⁴ Il avait tout de même travaillé dans le secteur privé et financier.

travail d'équipe apparaissait suffisamment structuré, avec des comités de direction réguliers aux PV formalisés, des plans d'action (mentionnant la personne responsable et le délai). Néanmoins, la prise de décision ne se révèle pas toujours efficace et le suivi rapide.

Cela dit, **en janvier 2011 le CA a licencié le directeur général**, décision apparemment non déclenchée par des facteurs spécifiques (v. malversation, etc.) mais par **insatisfaction pour les résultats obtenus** dans les deux ans de direction. Il faudra mentionner que lors de la visite de rating, aucun des membres du CA interviewés avaient exprimé des remarques dans cette direction. En attendant qu'un remplaçant soit identifié (ce qui pourrait prendre plusieurs mois) et en absence d'un plan de succession, le **direction sera assurée à intérim par l'équipe de direction chapotée par la DRH**.

Bien que cela ne soit pas en relation avec le licenciement du DG et tout en étant prévu à l'avance, il faut également mentionner que le **DAF a aussi démissionné** dans la même période et sera graduellement remplacé par le chef comptable, ce qui compliquera le renforcement prévu du département de finances et pourrait affaiblir l'équipe de direction dans une phase délicate.

2.3 Organisation et structure de gestion

L'organisation apparaît suffisamment structurée pour une institution de cette taille, avec un niveau acceptable, bien qu'incomplet, de séparation des tâches.

La structure est en cours de rationalisation et renforcement à partir de 2009:

- l'introduction du poste de **responsable de zone (9)** en-dessous des responsables régionaux (3), couvrant systématiquement toutes les antennes et contribuant à une meilleure coordination et un contrôle plus efficace. Néanmoins, il faut signaler que les rôles et fonctions de deux postes ne sont pas encore clairement séparés;
- la mise en place de **comités de gestion** (v. comité d'assainissement, etc.) afin de rendre les décisions plus partagées et efficaces;
- la création d'un **service de recouvrement** détaché des opérations en octobre 2010 (v. infra);
- le **renforcement du management par objectifs** (v. système d'incitation, comptabilité analytique).

Néanmoins, les antennes continuent de ne pas avoir de chef d'agence ce qui, pour celles plus grandes, limite la capacité de contrôle et gestion.

Sur la même période, l'AMSSF/MC a initié un processus de formalisation et mise-à-jour des procédures internes, qui reste d'ailleurs incomplet ce qui ne facilite pas l'harmonisation de leur application sur le terrain, qui continue d'être insatisfaisante.

AMSSF/MC prévoit également un renforcement à horizon 2011-2012 du **contrôle de gestion et de la trésorerie** et l'introduction d'une entité de **Risk Management**, qui vont dans la direction d'un renforcement du système de contrôle interne. Il faut signaler également que, AMSSF/MC prévoit de renforcer davantage le contrôle de deuxième niveau par le recrutement d'autres responsables de zone.

Pour ce qui concerne le niveau de **décentralisation**, celle-ci est actuellement totale au niveau de l'approbation des prêts (v. infra) mais une recentralisation est prévue pour les prêts de montant élevé. Bien que la systématisation de la structure en responsables de zone et régionaux ait permis de renforcer la ségrégation des tâches, l'actuel niveau de décentralisation s'avère tout de même risqué, tout en n'étant pas balancé par un adéquat niveau de contrôle. De l'autre côté, **les antennes sont exclusivement dotées de personnel de crédit** (en charge aussi de la saisie des données), alors que toute autre fonction (v. comptabilité, budget) est centralisée.

D'ailleurs, la présence d'**antennes éloignées** et implantées en milieu rural, affecte l'organisation sous différents aspects, tels que la rentabilité, contrôle, efficacité/accès

aux infrastructures, la possibilité de trouver et garder du personnel qualifié, etc.

La **communication** entre siège et antennes est assurée par des réunions semestrielles et mensuelles avec les responsables de zone et régionaux au cours desquelles une analyse des objectifs, de la qualité du portefeuille ainsi qu'un état des lieux entre les régions est faite.

2.4 Ressources Humaines (RH) et Politiques du Personnel

Au mois de septembre 2010, L'AMSSF/MC comptait 156 employés, dont 104 agents de crédit, avec un **taux d'allocation** relativement élevé (d'environ 67%) même pour une IMF qui ne gère pas l'épargne. Cette allocation reflète une structure des agences légère, uniquement dédiées aux activités de crédit.

Personnel	Déc07	Déc08	Déc09	Sep10
Total	143	168	161	156
<i>Agents de crédit</i>	107	131	111	104
<i>Autre personnel</i>	36	37	50	52
Ratio d'allocation	74.8%	78.0%	68.9%	66.7%
Taux de rotation	9.3%	18.6%	19.5%	15.0%

La tendance est toutefois, au cours des deux dernières années, vers un **renforcement du back-office et des fonctions de contrôle** (v. responsables de zones), alors que le nombre d'agents de crédit diminue constamment.

Le nombre du personnel est **en baisse depuis décembre 2008, suite à la progressive réduction du nombre d'agents de crédit**. En effet, le **taux de rotation** du personnel (principalement agents de crédit) a affiché des niveaux assez élevés en 2008 et 2009 (peu en-dessous de 20%), tout en restant **non négligeable** sur la dernière période d'analyse. Cette tendance reflète d'une part la crise qu'a connue le secteur de la microfinance (abandon volontaire surtout pour d'autres secteurs), et elle est d'autre part, au moins en partie la réponse¹⁵ à une stratégie de l'institution visant à rationaliser les charges de personnel et à augmenter la productivité et l'efficacité. Bien qu'apparemment sous contrôle, cette situation est **à surveiller**, d'un côté pour les problèmes immédiats au niveau du suivi du portefeuille¹⁶, de l'autre car elle pourrait aussi refléter une certaine difficulté au niveau de **climat de travail**.

La structure du **département des ressources humaines** est adéquate. Les politiques et procédures de RH sont documentées et assez transparentes. Les critères de sélection incluent que le candidat doit être résident dans la région, ce qui, dans certaines régions éloignées, peut rendre difficile le **recrutement de personnel qualifié**. Le département de RH a mis en place un **système d'évaluation** du personnel annuel qui se base non seulement sur la réalisation des objectifs, mais également sur les compétences et les besoins en formation. En ce qui concerne la **formation** continue, celle-ci est faite pour la plus part en interne et semble adéquatement adhérer aux besoins et objectifs de l'institution (v. recouvrement, nouveaux produits, techniques de vente, etc.).

Une étude de satisfaction a porté à une révision de la grille salariale en 2009¹⁷, qui tient compte en plus de la performance aussi bien que de l'ancienneté. Le niveau des **salaires** de base des agents de crédits est en ligne avec le secteur, alors que les autres postes demeurent en-dessous. D'ailleurs, on relève une certaine insatisfaction au niveau de terrain, connectée aussi à l'introduction d'un **nouveau système de primes**¹⁸ en avril 2010 (remplaçant le système précédent qui s'était avéré inefficace) et visant à balancer qualité du portefeuille et niveau d'octroi. Bien que la tendance soit positive

¹⁵ Il s'agit toujours principalement de départs volontaires.

¹⁶ Bien que mitigé par un système de passation ainsi que par la mise en place d'agents de crédit mobiles intervenant auprès de plusieurs agences.

¹⁷ Avec l'appui technique de Horus.

¹⁸ Qualité, clients actifs, octroi mensuel.

(surtout en terme de qualité), au moment de la visite seul 20% des AC obtiennent la prime, **ce qui n'est pas très motivant**. Le département envisage de mettre en place un système apte à valoriser plus la partie variable de la rémunération que la fixe.

De surcroît, la taille de l'institution et la structure assez horizontale du département d'opérations, limite la mise en place d'un système de gestion des carrières qui, en lien avec une évolution salariale, pourrait contribuer à la rétention des profils à haut potentiel.

Les conditions de travail chez AMSSF/MC sont relativement bonnes, cependant il est important de mentionner une certaine forme de mécontentement au niveau des agents de crédits. Celle-ci est d'une part due à un découragement lié à une période de détérioration de la qualité du portefeuille et d'objectifs difficiles à atteindre (v. prime difficilement accessible), mais également à une politique interne qui vise à augmenter la productivité.

2.5 Gestion des Risques, Système de Contrôle et Audit Interne

La fonction de superviser le contrôle interne, la gestion des risques et les travaux de l'audit interne est confiée au **comité d'audit, émanation du CA**, qui a été créé en 2008. Au cours de 2010, le comité s'est principalement penché sur l'approbation du plan d'audit et le suivi de certains rapports de l'audit interne (implémentation des recommandations de l'audit) et l'analyse de problèmes du système SIEM (v. écarts avec le système de comptabilité). C'est le CA, à travers le comité d'audit, à veiller sur la mise en place de la directive de 2009 de la BAM sur la gouvernance et le contrôle interne (v. infra)¹⁹.

La culture et les **systèmes de contrôle interne** de l'institution, bien que renforcés au cours de deux dernières années (v. revue du processus d'octroi et renforcement des comités de crédit, formalisation et mise à jour des procédures, y incluse celle sur la gestion d'espèce etc.), **affichent des fragilités non négligeables**. Celles-ci se relèvent au niveau de **risque de crédit**:

- ségrégation de tâches défaillante (v. saisie). D'ailleurs, l'absence de contrôle rend aussi aléatoire la réalisation de la ségrégation où elle est prévue (v. visite du co-équipier, approbation);
- non respects des procédures (v. fiche de suivi non remplie, rapport de retard non réalisé, etc.)

aussi bien que de **risque opérationnel** :

- maniement d'argent dû aux octrois et remboursements en espèce dans plusieurs antennes. Afin de limiter ce risque des procédures sont en phase de test dans l'antenne de Boumia;
- insuffisante sécurisation de l'argent gardé à l'antenne (pas de coffre-fort, pas d'assurance);
- Reporting et fiabilité des données, écarts (v infra).

Certains de ces risques (v. ségrégation de tâches, maniement d'argent, etc.) dérivent en partie de **l'implémentation incomplète ou non harmonisée des procédures en place** (par exemple, dans certaines antennes qui devraient opérer à travers la banque, les opérations en espèces sont de fait tolérées à cause des difficultés d'être desservis par les banques). Les opérations de contrôle sont également limitées par la dispersion géographique de certaines antennes.

Afin de renforcer la gestion du risque de crédit, en début 2010 un **comité d'assainissement**²⁰, chargé de superviser la qualité du portefeuille et l'évolution des risques et d'établir des plans d'actions spécifiques, a été mis en place. Le travail du

¹⁹ Qui s'articule autour de l'identification et l'évaluation des risques, l'activités de contrôle et ségrégation des responsabilités ; information et communication ; évaluation de l'efficacité du contrôle interne et sa révision régulière

²⁰ Composé par l'équipe de direction, la PCA et l'auditeur interne. Il s'agit d'un projet temporaire pour le redressement de la qualité du portefeuille et le suivi du comportement des agents de crédit.

comité a permis de **mieux définir et formaliser le processus du suivi** des crédits à partir du premier jour de retard.

Par ailleurs une **cartographie des risques** avait été entamée en 2010 afin d'améliorer l'identification des risques clés de l'institution et d'ajuster les contrôles en leur fonction, mais sa réalisation reste un défi au moment de la mission de rating.

La mise en place d'une **entité de risk management** capable de couvrir aussi bien les risques de crédits, opérationnels et de marché demeure l'une des priorités à l'horizon 2011-2012.

Pour ce qui concerne le département **d'audit interne**, il se retrouve à ce jours en **sous-effectif**, avec un chef de département (surtout dédié à l'audit du siège²¹) et seulement trois auditeurs pour 44 points de ventes, ce qui ne permet donc pas une couverture complète du réseau et, vue l'étendue des risques sur le terrain, s'avère être insuffisant. Cette **couverture incomplète du réseau** (environ 70% des antennes en 2010) est partiellement compensée par un ciblage des antennes représentant les plus grandes expositions (en fonction de leur taille, PAR et croissance).

La **qualité des missions et des rapports d'audit** ainsi que leur formalisation est satisfaisante et l'étendue des contrôles effectués (20% des dossiers actifs, 10-15% échantillon aléatoire des clients et clients en retard) est clairement définie. De l'autre côté, le **suivi des recommandations et la relative prise de décision de la part du management continuent de manquer d'efficacité**.

Les activités d'audit ont fait ressortir **plusieurs irrégularités** (non respect des procédures résultant en détournement d'utilisation des prêts, etc.) et quelques **cas de fraude**, liés spécifiquement au risque de maniement d'argent (en 2009 l'estimation des pertes par fraude était d'environ 10,000 euros et de 1,500 euros en 2010).

La cellule rend compte directement au comité d'audit (en tant qu'émanation du CA), toutefois l'implication directe du chef de département dans les opérations v. comité d'assainissement pourraient constituer une limitation à son rôle.

2.6 Technologie d'Information (TI) et Système d'Information de Gestion (SIG)

A ces jours, le **département** organisation et système d'information est composé de huit personnes et subdivisé en trois cellules: reporting et statistiques, exploitation et saisie (en charge du suivi du logiciel SIEM) et maintenance et développement.

AMSSF/MC utilise le logiciel **SIEM**²² (version 5) **pour la gestion du portefeuille** (depuis 2009) et l'application **SAGE**²³ **pour la comptabilité**. Les deux logiciels **ne sont pas intégrés** et les méthodes de travail propres à chaque système (y inclus un décalage temporaire dans l'enregistrement des opérations) constituent la principale source d'**écarts** (v. traitement des prêts radiés, remboursements partiels, rééchelonnements, etc.). Les écarts reposent également sur des **erreurs lors de la saisie des données de la parts des agents de crédit**, bien que moins fréquents qu'au moment de la mise en place. Pour l'instant, les **rapprochements** ne sont effectués que trimestriellement²⁴, ce qui rend plus difficile de retracer l'éventuelle source d'erreur et la détection rapide d'irrégularités. C'est pourquoi, l'AMSSF/MC envisage de raccourcir ce délai, en mettant en place un **processus d'informatisation**²⁵ (v. mise en place de scanner dans chaque antenne, etc.) qui pourra permettre **d'automatiser un certain nombre de tâches et réduire la marge d'erreur**, tout en augmentant l'efficacité des contrôles.

Les antennes sont **en ligne** et effectuent directement la saisie sur SIEM (base de données centralisée). La cellule d'exploitation et saisie au siège central, contrôle et rapproche les données avant l'octroi et fait le suivi du remboursement. Néanmoins, il

²¹ V. Rapprochements, recouvrement, salaires, etc.

²² Fournisseur et prestataire de service: MFSI - Guatemala

²³ Sage 1000 du fournisseur Sage (France), prestataire de service: Finances Systems – Maroc (Casablanca)

²⁴ Finalisés que lors de l'audit externe des comptes.

²⁵ Un projet de création d'une interface entre les deux systèmes a été pour l'instant laissé tombé.

faut signaler que des **erreurs de saisie** continuent d'être présentes.

La sécurité des données est adéquatement assurée par un système de **sauvegardes régulières** (chaque jours pour SIEM et SAGE sur le serveur et une sauvegarde externe mensuelle). Bien que l'AMSSF/MC ne dispose pas encore d'un **plan de continuité des opérations**, la continuité du travail en cas de **coupure de connexion** ou d'électricité (ce qui est fréquent surtout en milieu rural) est assurée (v. procédures pour saisie manuelle). Des problèmes de sécurité du SIG émergent, notamment au niveau des **comptes d'accès au système** (v. 1 seul par antenne). Le management a informé l'équipe de rating qu'au cours du 1^{er} trimestre 2011, l'association a individualisé l'accès au système SIEM, au niveau du réseau.

Pour ce qui concerne le **reporting**, l'AMSSF n'est pas tout à fait autonome pour le développement en SIEM et a opté pour le traitement dans des outils séparés de reporting.

2.7 Supervision, Contingences, Audit des Comptes et Comptabilité

Les exercices de la période d'analyse ont été certifiés par **PwC** (Maroc). Les commissaires aux comptes ont accordé leur **certification sans réserve** pour les trois périodes d'analyse. Dans leur rapport sur le contrôle interne émis à juin 2010, tout en mettant en évidence certaines faiblesses du système, les commissaires ne relèvent pas de dysfonctionnements significatifs.

Comme les autres IMF marocaines, AMSSF/MC soumet un rapport d'activité trimestriel à la BAM (états financiers, détails du portefeuille, liquidité, structure de maturité et placements; pas de normes prudentielles à exclusion du niveau de provisions pour créances douteuses) et au Ministère des Finances. La **BAM** a déjà effectuée une première visite en 2008 et s'apprête prochainement à en effectuer une autre. Au yeux de la banque centrale, l'AMSSF/MC est en ligne avec les directives sur la gouvernance et de contrôle interne grâce au suivi de la part du CA et à un renforcement du contrôle intermédiaire. La situation en terme de risque est considérée maîtrisable.

2.8 Produits de Crédit offerts (Annexe 6)

AMSSF/MC dispose à ces jours de **six produits de crédits** dont les détails sont fournis dans l'annexe 6.

Le **produit solidaire** (Tadamoune), continue de représenter le principal produit offert. En dépit d'une tendance de marché qui voit le produit individuel se développer de plus en plus, AMSSF/MC préfère maintenir une politique de crédit qui, à travers ce produit, ciblerait plutôt des couches défavorisées, surtout féminines.

Au cours de l'année 2010, AMSSF/MC a élargi la gamme des produits proposés, en introduisant le **produit pour l'agriculture** Fellah, qui est encore en phase pilote. Au fil des dernières années, l'AMSSF/MC a fait un effort pour **développer de nouveaux produits** (logement, élevage, tourisme rural), bien que parfois plutôt guidés par les bailleurs de fonds et avec un impact relatif sur l'ensemble du portefeuille (c'est le cas du produit tourisme rural et élevage). D'autre part, **en ligne avec les tendances du marché**, l'AMSSF a lancé (2005-2006) des **produits individuels** et pour l'habitat (aménagement) qui, bien que restant minoritaires ont entraîné un phénomène de substitution entre solidaire et individuel (v. chapitre 3). Afin de, entre-autre, mitiger cet effet et ramener l'allocation du portefeuille à l'objectif de 75% en produit solidaire, en fin 2010 AMSSF a décidé une **augmentation de prix des crédits individuels**.

L'offre d'AMSSF **manque de compétitivité**, en particulier en ce qui concerne les **taux d'intérêt** (surtout pour les crédits successifs), les **montants** (plafonnés à 15,000 MAD pour le solidaire, 30,000 pour les individuels contre le 50,000 des autres institutions pour le produit l'individuel) et au niveau de la **durée** (augmentée à 18 mois contre les

60 maximum des grandes institutions).

En dépit d'un certain degré de diversification, l'AMSSF/MC vise à garder une concentration de portefeuille dans un seul produit et par rapport à cela, l'approche de l'institution ne paraît pas univoque. En effet, au moment de la visite de rating le service produits et marketing devait s'engager dans une **segmentation de la clientèle**, qui fût la base d'un meilleur ciblage et développement des produits. De l'autre part, AMSSF/MC paraît vouloir s'engager dans le développement de nouveaux produits avec l'objectif prioritaire de réagir aux difficultés dans la rétention de bons clients (v. chapitre 3), se concentrant sur la **fidélisation des clients** (v. crédits revolving) et le **milieu rural**. Si une meilleure segmentation et une réponse adéquate aux différents besoins de la population cible restent à notre avis prioritaires dans un marché concurrentiel, il faut d'ailleurs faire face aux capacités limitées, en terme de systèmes et ressources (v. pas encore d'agents de crédit polyvalents, bien que le travail à cet égard ait commencé) qui pourraient se traduire en une exposition au risque de crédit plus élevée.

2.9 Procédures du Crédit

Les procédures de crédit d'AMSSF/MC sont **formalisées** pour chaque produit, mais **pas tout à fait détaillées et mises à jour** selon les modifications décidées entre-temps (v. dernière mise-à-jour des manuels du produit solidaire en 2008), ce qui ne contribue pas à en faire respecter l'application.

Par procédure, **l'analyse de la capacité de remboursement** tient en compte des dépenses du ménage ainsi que d'autres dettes – ce qui depuis juin 2010 est possible grâce à la vérification obligatoire des informations de la **centrale de risques informelle**. Cette information n'est à présent disponible que pour l'emprunteur principal (pas pour les garants) et avec un délai plus long que celui prévu d'une semaine. Pour ce qui concerne les **prêts croisés**, à partir de 2009 l'AMSSF prévoit l'interdiction pour les prêts individuels (sauf si validé par le responsable de zone ou régional) et une limitation à 7,000 MAD d'exposition pour les prêts solidaires. Le taux général d'endettement est assez prudentiel, fixé à 40% du revenu net du ménage.

La gestion du portefeuille souffre toutefois d'un manque d'un certain niveau de détails (v. documents obligatoires à fournir pour le crédit individuel) laissant donc un espace trop vaste au jugement de l'agent de crédit, et **d'homogénéité dans l'application des procédures** notamment au niveau des antennes les plus éloignées, aggravées par un contrôle insuffisant et un système de sanctions inefficace (v. faible suivi des recommandations de l'audit, etc.)

L'**approbation** des crédits est **totaletement décentralisée**, ce qui se justifie en raison du petit montant des crédits octroyés et permet une certaine efficacité quand au **temps d'octroi** des crédits (généralement inférieur à la concurrence). Les pouvoirs d'approbation ont été revus en 2009-2010, afin de renforcer le contrôle et la ségrégation de tâches²⁶. Néanmoins, surtout en considération des lacunes en terme de discipline, application des procédures et contrôle interne, ce niveau de décentralisation contribue à augmenter l'exposition au risque de l'institution. L'AMSSF/MC envisage de renforcer encore ce contrôle, en recrutant d'autres Responsables de Zones.

Le **suivi** des crédits octroyés a été renforcé avec l'implication du responsable de zone qui vérifie à ce que les visites de contrôle soit effectuées. L'AC est tenu à effectuer au minimum trois visites après le déblocage du prêts, dont la première avant la fin de la première échéance pour vérifier l'utilisation du prêt. Dans ce domaine aussi on remarque des lacunes dans l'application des procédures.

Pour ce qui concerne le **remboursement du crédit**, selon les normes internes de l'AMSSF/MC devrait s'effectuer en large majorité sans maniement d'argent, par voie

²⁶ Crédit individuel: < 15,000 MAD comité de crédit chapoté par le responsable de zone, > 15,000 MAD par le responsable régional. Crédit solidaire: < 7,000 MAD au moins 2 agents de crédit, nouveaux clients et > 7,000 MAD en présence du responsable de zone.

bancaire. En réalité, plusieurs antennes (environ 1/3, dont 3 font des octrois en espèce) effectuent le remboursement en espèce engendrant un risque majeur. Afin de limiter ce risque des procédures sont en phase de test dans l'antenne de Boumia.

Le **processus de recouvrement** a été revu et formalisé en 2010 (v. définissant le rôle de l'agent de crédit et celui du chargé de recouvrement). Par procédure, ce travail est fait en équipe (à partir de l'antenne) et des actions sont planifiées dès le 2ème jour de retard, renforcées au fur et à mesure par l'intervention d'un comité de pression après 14 jours de retard (incluant le responsable de zone et le responsable régional) et une **cellule de recouvrement** auprès du département d'opérations (qui a évolué en **service de recouvrement**²⁷ dépendant de direction générale dès juillet 2010). Cette entité a été créée dans le but de renforcer une fonction qui avait fourni jusque là des résultats insatisfaisants²⁸ et, à côté de l'appui tout au long du processus, devrait se concentrer sur la récupération des pertes (impayés qui ont dépassé 180 jours). Tout en montrant une tendance positive, la **capacité de recouvrement pour 2010 reste à améliorer**, en s'attendant environ 1 million de MAD (91,000 Euros) pour les créances avec plus que 180 jours de retard, c'est-à-dire la moitié de l'objectif pour 2010²⁹. Afin de rendre plus performant le recouvrement, AMSSF/MC a mis en place un système de prime en début d'année 2010 destiné au service de recouvrement et aux agents de crédits.

Pour ce qui concerne les **garanties** exigées sur les crédits octroyés, la grande majorité du portefeuille de l'AMSSF/MC n'est pas couvert par garantie réelle mais par garantie solidaire ou personnelle.

²⁷ Un chef de service a été embauché en fin d'année 2010 mais il n'a pas été retenu après la période de probation.

²⁸ Internalisation du processus de recouvrement (avec le support d'un chargé juridique), vue aussi la performance insatisfaisante des cabinets d'avocats externes.

²⁹ Pour un portefeuille de crédits passés en perte entre 2007 et 2010 de 9 millions de MAD.

3. Qualité de l'Actif

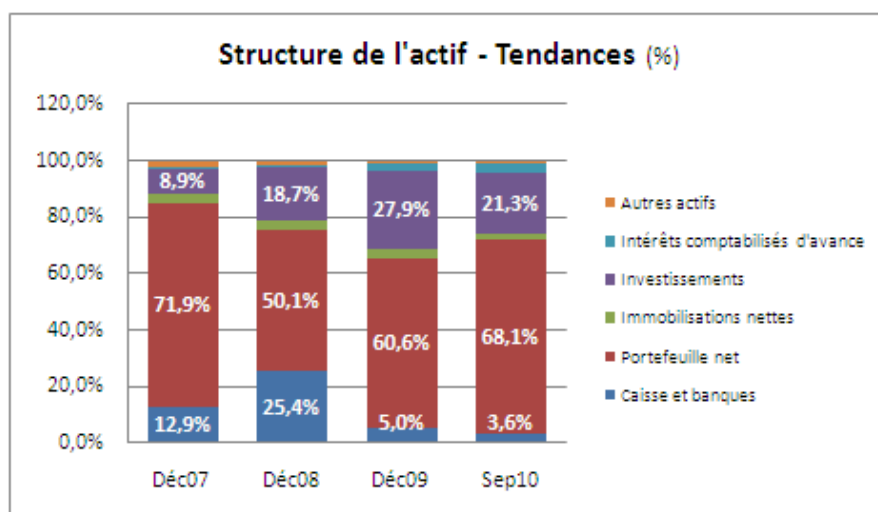
3.1 Structure de l'Actif

Au mois de septembre 2010 le portefeuille net de l'AMSSF/MC constitue **68% du total de l'actif** (61% à décembre 2009), ce qui est dû en large mesure à la présence de **dépôts à garantie du mécanisme de back-to-back** ICO, présents dans la structure dès 2007 **sans effet levier** et représentant 21% de l'actif à septembre 2010 (20% à décembre 2009, 18% à décembre 2008).

Cela dit, il faut dire aussi que l'obtention de nombreux financements pendant la période de 2007-2008 (avant de réaliser la portée de la crise), associée à un ralentissement de la croissance du portefeuille à partir de 2008, a généré une situation de **surliquidité**. Ce surplus (12.6% à décembre 2009, 25.8% à décembre 2008) a été placé, avec un certain délai, en **dépôts-à-terme** rémunérés³⁰, qui ne sont plus présents à septembre 2010.

Au cours de la dernière année, le niveau de **liquidité** est revenu en dessous de 10%, avec de baisses en dessous du minimum souhaitable de 5% (3.6% à septembre 2010).

Les immobilisations nettes représentent 3% à septembre 2010.



Caractéristiques du portefeuille

	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
Portefeuille actif total (Euro)	3,881,347	3,895,861	4,301,642	4,526,657
Tadamoûne (Solidaire)	3,540,237	3,382,992	3,173,913	3,017,916
Istitmar (Investissement)	175,827	331,680	533,926	686,192
Islah (Logement)	93,466	98,533	308,946	405,683
Siyaha (Tourisme Rural)	71,817	40,150	58,622	78,972
Tanmia (Elevage)	0	42,505	226,235	327,398
Fellah (Agricole)	0	0	0	20,796
Portefeuille actif total (devise locale)	44,635,210	44,087,000	49,179,000	51,151,230
Croissance du portefeuille brut	32.7%	-1.2%	11.5%	5.8%
Crédit octroyé moyen (Euro)	335	351	380	445
Crédit octroyé moyen sur PIB par habitant	19%	18%	19%	21%
Nombre d'emprunteurs actifs	19,095	19,250	18,520	15,963

³⁰ BMCE, 3 mois – 3-3.75%.

3.2 Structure du Portefeuille et Risque de Concentration³¹

Au mois de septembre 2010, l'encours de portefeuille d'AMSSF/MC s'élève à environ 4.5 million d'Euro, affichant une **légère croissance** à partir de 2009 (11.5% en 2009 et 5.8% pour la période octobre 2009-septembre 2010, en devise locale), après la contraction de 2008. Comme pour le reste du secteur, l'arrêt de 2008 est résulté d'une réaction à la montée du risque de crédit et un progressif décroissement de l'encours. Ce qu'il faut d'ailleurs remarquer est la croissance bien **en dessous des attentes** de 2010 (prévisions +26%), ce qui est d'autant plus vrai par rapport au **nombre des clients**, qui **s'est réduit au cours des 2 dernières années** (4% en 2009 et -16% pour la période octobre 2009-septembre 2010), qui reflète aussi une tendance similaire au niveau du secteur. Si cette tendance peut être reconduite partiellement à un choix de décroissement des crédits et, en général, de gestion de risque de crédit plus prudente, cela n'empêche qu'elle demeure préoccupante en considération aussi de projections qui, bien que revues à la baisse, restent largement inachevées (v. chapitre 6). D'ailleurs, en dépit d'un risque concret de départ volontaire de clients, le **taux de rétention des clients** n'est pas calculé ni suivi systématiquement. A la fin de 2010, l'AMSSF a entamé un certain nombre de chantiers qui devraient aider à mieux connaître les besoins et causes d'insatisfaction de sa clientèle. En particulier, à novembre 2010 ont été lancés : une étude de positionnement stratégique et une étude sur les causes de départ de la clientèle. L'établissement d'une étude de satisfaction et de fiches de sortie est prévu pour 2011.

Septembre 2010

Produit de crédit	% de portefeuille	% emprunteurs	PAR>30 jours	PAR > 30 pesé
<i>Tadamoune (Solidaire)</i>	66.5%	82.3%	4.3%	2.8%
<i>Istitmar (Investissement)</i>	15.1%	8.7%	2.4%	0.4%
<i>Islah (Logement)</i>	8.9%	5.6%	1.5%	0.1%
<i>Siyaha (Tourisme Rural)</i>	1.7%	1.3%	14.5%	0.3%
<i>Tanmia (Elevage)</i>	7.2%	2.0%	3.0%	0.2%
<i>Fellah (Agricole)</i>	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%		3.8%

Bien que le **produit solidaire** continue d'être (et est prévu rester) le produit prédominant au sein du portefeuille de crédit, **sa participation a diminué** au cours des années d'analyse en termes absolus et relatifs (66.5% à septembre 2010, 73% à décembre 2009, 91% à décembre 2007), alors que la récente croissance a été guidée par la diversification et l'épanouissement des nouveaux produits (v. chapitre 2). En particulier, le produit individuel d'investissement constitue en septembre 2010 15% du total du portefeuille actif et ne représentait que 8.5% en 2008. De même pour le produit logement qui passe de 2.5% en 2008 à 8.9% en septembre 2010. Ce phénomène s'est révélé être en partie inattendu et, à septembre 2010, l'institution a décidé un changement de prix à afin de, entre-autre, freiner l'effet substitution du crédit solidaire. En effet, en dépit d'un plafond idéal à 25% des produits individuels en terme d'encours (au nom d'une meilleure gestion des risques mais aussi d'instance de performance sociale), à septembre 2010 ce seuil avait été dépassé.

D'ailleurs, pour ce qui concerne le niveau de risque, au fil du temps le produit solidaire affiche un profil de risque relativement plus élevé (ce qui justifiait aussi l'attribution d'un coût plus élevé), bien que largement dépassé du produit pour le tourisme rural qui, en dépit d'une marginalité dans le portefeuille, se révèle très fragile.

La montée des autres produits a déterminé aussi une certaine **hausse du crédit moyen**, qui reste d'ailleurs assez contenu (21% du PIB par habitant à septembre 2010).

³¹ Certaines données du portefeuille (encours, PAR) possèdent des écarts qui sont dus principalement à une diversité, au niveau de l'élaboration des données, des deux systèmes d'information (SIGE, SAGE) notamment en ce qui concerne les reclassements des crédits douteux, prêts radiés, les remboursements partiels des groupes (cf chap 2,6).

Cette hausse est d'ailleurs engendrer aussi par une augmentation du crédit moyen octroyé au sein de chaque produit au fil du temps, en ligne avec la tendance du marché (v. chapitre 2). Néanmoins, 99% du portefeuille d'AMSSF (encours et clients) reste en dessous de 1,770 Euro (20,000 MAD) et la taille des crédits octroyés demeure contenue par politique interne (30,000 MAD) et norme légale (50,000 MAD). Le portefeuille d'AMSSF/MC **n'est pas sujet à risque de concentration**.

En septembre 2010, le réseau fait ressortir une **distribution géographique très hétérogène du portefeuille**. En particulier, la région de Meknes-Tafilalet et celle de Fes-Boulemane (historiquement parmi les premières) regroupent à elles deux presque 70% du portefeuille total et 67% des clients de l'AMSSF/MC.

Par rapport à la concentration du risque, parmi les antennes qui contribuent le plus au risque de crédit global, on compte un certain nombre d'antennes urbaines, particulièrement affectées par l'effet de décroisement des dettes et de la concurrence, mais aussi d'une difficulté de gestion de la passation des portefeuilles à cause de l'haute taux de départ d'agents de crédit (v. chapitre 2). De l'autre côté, on relève aussi un problème d'application de procédures et de contrôle (aboutissant en quelques cas de fraude et malversation), auxquels les antennes plus éloignées pourraient être plus exposées. Finalement, on remarque une certaine meilleure performance des antennes ouvertes plus récemment (v. zone de Rabat), signe entre-autre d'une approche différente à l'expansion vers de nouveaux marchés.

Septembre 2010

Régions	% de portefeuille	% d'emprunteurs	PAR>30 jours	PAR > 30 pesé
FES-BOULEMANE	28.7%	30.0%	3.4%	1.0%
GHARB CHARARDA BENI HSEN	3.0%	3.9%	2.5%	0.1%
L'ORIENTAL	6.0%	7.0%	1.2%	0.1%
MEKNES-TAFILALET	40.9%	37.0%	5.2%	2.1%
RABAT SALE	6.7%	8.3%	1.5%	0.1%
TADLA-AZILAL	9.1%	7.7%	4.0%	0.4%
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	5.7%	6.1%	2.7%	0.2%
TOTAL	100%	100%		3.8%

3.3 Qualité du Portefeuille et Risque de Crédit

Globalement la **qualité du portefeuille d'AMSSF/MC demeure faible**, avec un PAR 30 de 3.8% à septembre 2010 et un taux de radiation de 9.1%³² sur la période octobre 2009-septembre 2010.

Indicateurs de qualité du portefeuille	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
PAR 1	na	na	9.2%	6.9%
PAR 30 consolidé	1.3%	3.7%	5.0%	3.8%
31-90	na	na	2.2%	2.1%
31-120	1.3%	3.7%	na	na
91-180	na	na	2.8%	1.7%
Portefeuille restructuré	nd	nd	0.05%	0.04%
Taux de charges pour provisions	5.2%	7.2%	8.9%	8.5%
Dotation aux provisions/Portefeuille	0.9%	2.3%	3.2%	2.7%
Provisions/PAR (> 30 jours)	69.4%	61.4%	63.7%	71.2%
Taux d'abandon de créances	4.2%	5.9%	7.7%	9.1%

na: non applicable, nd: non disponible

Note: Jusqu'à 2008 abandon de créances à 120 jours, à partir de 2009 abandon de créances à 180 jours
Provisions pour 2007 et 2008 ajustées par une réserve pour créances douteuses créée dans le passif

La production de 2009 et 2010 a continué d'alimenter les catégories en souffrance et en perte de la balance âgée. Bien que la production en soi puisse montrer des signaux

³² Selon la norme de la BAM de 2009, la radiation est faite pour tout crédit en retard de plus de 180 jours.

d'amélioration (v. portefeuille sain augmenté de 7% au cours des 9 premiers mois de 2010, PAR 1-30 diminué de -23%), la gestion du risque de crédit reste faible au niveau du suivi de retards et du recouvrement. Au cours des 9 premiers mois de 2010, l'AMSSF avait déjà atteint 93% de la valeur radiée au cours de 2009. Sur la même période le recouvrement des prêts radiés (toutes années confondues) ne représente que 17% des prêts radiés dans la période (v. chapitre 2).

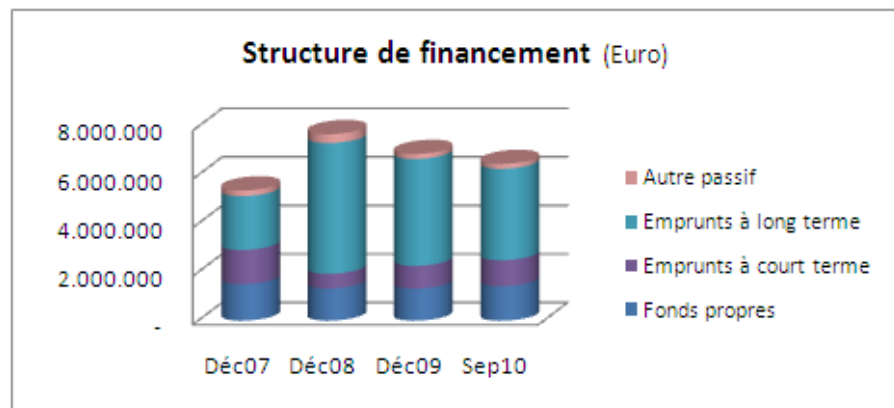
Pour ce qui concerne les **prêts restructurés**, il s'agit d'une partie marginale du portefeuille soumise à une procédure exceptionnelle et d'un provisionnement à 100%.

La **couverture de risque**, reste en dessous d'une couverture souhaitée de 100% de PAR 30. Néanmoins, il faut considérer qu'à septembre 2010 le PAR 90 est couvert à 157%, ce qui paraît suffisant à supporter le risque de crédit de l'AMSSF/MC et qui est en ligne avec les directives de provisionnement de la BAM.

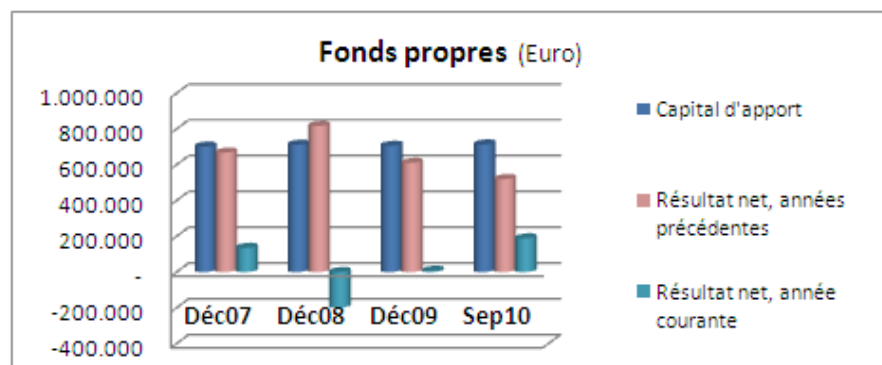
4. Structure et Gestion Financière

4.1 Fonds Propres et Risque de Solvabilité

Le **ratio d'adéquation du capital** (sur total actif) s'élève à 22% à **septembre 2010**, un niveau adéquat pour supporter la croissance de l'institution, ce qui est confirmé par un ratio **dettes/capital** de 3.55 (2.5 si calculé en prenant en compte le mécanisme back-to-back des emprunts ICO-SGMB). Ces ratios ont connu une tendance positive après 2008, principalement suite à l'effet d'une réduction des passivités (v. infra), mais aussi à une graduelle recapitalisation due à la reprise de production de bénéfice net.



L'évolution de la structure de **fonds propres** se présente comme suit:



Par son statut d'association d'individus, l'AMSSF affiche un faible pouvoir de capitalisation autre que par **cumulation de résultats positifs**. Le **capital original, venant principalement de subventions**, est resté stable au cours des dernières années et un ultérieur apport de capital par donation est à considérer improbable de façon massive³³. En dépit du résultat négatif de 2008 (v. chapitre 5), le résultat **cumulatif est resté positif** tout au long de la période d'analyse et le **résultat d'exercice est redevenu positif hors subventions en 2010** (après subventions déjà en 2009). A septembre 2010, les fonds propres se décomposent en 50% de capital d'apport (en forme de subventions), 13% de résultat net de l'année et 37% des années précédentes.

Cela dit, la stratégie de capitalisation de l'AMSSF se focalise sur le court terme et résulte potentiellement fragile, ne pouvant pas compter sur des apports externes mais plutôt sur une performance qui pourrait encore souffrir de certaines faiblesses propres au contexte.

Par ailleurs, à cela s'ajoute la présence d'un **prêt subordonné** de l'AFD, en échéance à fin 2011 et la négociation d'un nouveau prêt subordonné (v. chapitre 6), avec un effet positif sur le niveau de capitalisation³⁴.

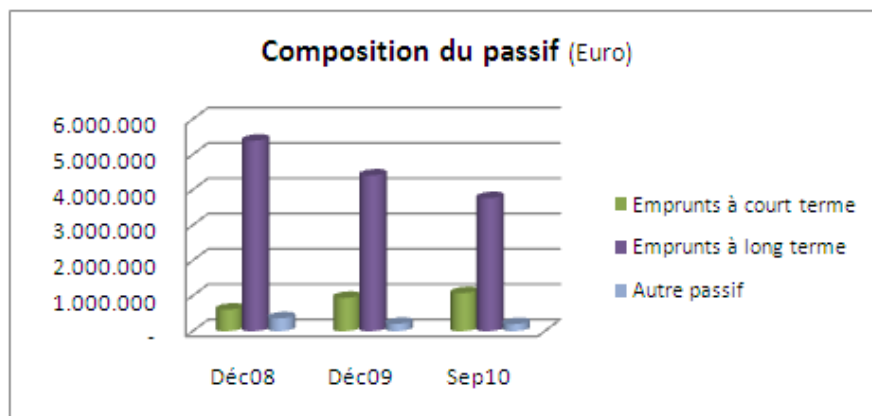
³³ Des subventions pour l'ouverture d'agences pourraient venir par l'Agence du Développement Social, etc.

³⁴ En ajoutant le prêt subordonné de l'AFD, le taux d'adéquation du capital à septembre 2010 passe à 28% sur le total de l'actif.

4.2 Structure du Passif et Risque de Concentration

Au mois de septembre 2010, le total du **passif** d'AMSSF/MC s'élève à 5 millions d'Euro, en **décroissance constante depuis 2008** (-21% entre décembre 2008 et septembre 2010), après avoir rapidement augmenté en 2008 (+62%) sous la poussée des emprunts (surtout en devise locale) qui avaient plus que doublé. Cette tendance suit la dynamique d'un secteur en forte expansion jusqu'en 2008 et qui, depuis, connaît un ralentissement des opérations et l'émergence des problèmes susmentionnés.

La **structure du passif** d'AMSSF/MC se présente comme suit:



Sur toute la période d'analyse, les **emprunts à moyen-long terme** constituent la majorité du passif (75% à septembre 2010), bien qu'en contraction depuis 2008 en termes absolus et relatifs (85% à décembre 2008). Cette tendance est en relation avec le **ralentissement de la croissance** et donc le **non remplacement des emprunts** s'approchant à échéance tout au long de 2009 et pour une bonne partie de 2010. Si la performance de 2009 peut avoir affaibli la capacité de négociation de l'institution, celle-là montre une reprise en 2010 v. découvert CAM³⁵ octroyé dans le cadre du réseau RMS, négocié en octobre 2010, nouvelle négociation pour un prêt senior avec JAÏDA³⁶.

Il s'agit de contrats majoritairement en **devise locale** (64-65% au cours des 2 dernières années) avec des banques de la place (v. telles que BMCE³⁷ et SGMB³⁸) et des bailleurs locaux (JAÏDA) et internationaux (AFD, Oxfam Novib, ICO etc.). Comme déjà mentionné, l'emprunt **SGMB** a été issu sur la base d'un **mécanisme back-to-back** avec l'emprunt ICO (déposé 100% à garantie de l'emprunt avec la banque), avec l'effet de gonfler le bilan d'environ 1.4 millions d'Euro, sans effet levier. Bien que les coûts des emprunts locaux soient poussés à la hausse par les coûts de la **garantie**³⁹, la grande majorité des emprunts sont issus à des **conditions concessionnelles**, témoignant entre-autre d'une capacité de négociation de la part de l'institution.

La structure de financement de l'AMSSF présente un **risque de concentration**, avec les deux plus grandes expositions (ICO et SGMB, entrelacées d'ailleurs par le mécanisme back-to-back) représentant 60% du total à septembre 2010.

³⁵ Crédit Agricole du Maroc.

³⁶ Fonds de financement des institutions de microfinance (IMF) du Maroc, agréé par la BAM. Le Fonds JAÏDA se veut aussi une plateforme d'harmonisation des efforts des bailleurs de fonds internationaux. Ses promoteurs et actionnaires sont: Caisse de Dépôt et de Gestion, KfW, Caisse des Dépôts et Consignations, AFD.

³⁷ Banque Marocaine du Commerce Extérieur.

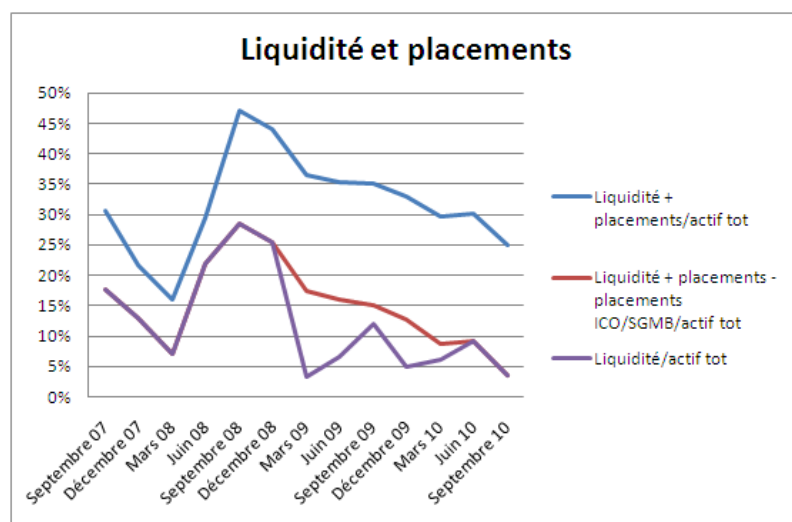
³⁸ Société Générale Marocaine de Banques.

³⁹ Le nouveau emprunt avec le CAM devrait être garanti uniquement par le portefeuille de crédit.

4.3 Gestion de l'Actif et du Passif (Risque de Liquidité et Risque de Marché)

Bien que l'AMSSF/MC soit équipée en compétences, fonctions et outils pour garantir un niveau suffisant de **gestion financière**, **l'efficacité de cette gestion demeure limitée** par certains facteurs, incluant : **incomplète formalisation des politiques, normes internes et outils pour la gestion des risques financiers**, manque de postes dédiés au contrôle de gestion et à la trésorerie (qui était prévu pour 2010) et manque d'instruments pour le suivi et contrôle régulier. A cela s'ajoutent les **démissions du DAF** en début de 2011. En dépit de l'existence d'une Commission Finances au niveau du CA, cela a plutôt un rôle de contrôle budgétaire et de la performance et de supervision/appui de la structure de financement, que de définition et supervision de la gestion des risques financiers. D'ailleurs, l'instauration de la pratique de gestion Actif-Passif, planifiée pour 2010 en vue d'une meilleure maîtrise et le suivi des risques financiers, n'a pas encore été réalisée.

Pour ce qui concerne le **risque de liquidité**, aucune politique n'est encore formalisée, sauf un indicateur de trésorerie immédiate à garder en dessus de 5% minimum, ce qui peut être considéré un niveau suffisant pour une institution qui n'est pas impliquée dans l'intermédiation et est suivi quotidiennement. D'autres ratios sont aussi suivis par le DAF (v. actif à court terme/passif à court terme). D'ailleurs, le DAF effectue un monitoring mensuel des flux de caisse projetés et un suivi des écarts entre plan de trésorerie et réalisations est fait trimestriellement et rapporté au CA pour d'éventuels ajustements. En vue des écarts réalisés au cours des dernières années, la fréquence du suivi et prise de décision s'avère ne pas avoir été totalement efficace. En particulier, l'utilisation des surliquidités n'a pas été optimale, surtout dans la période 2008-2009 quand, par conséquent d'un ralentissement dans les activités, aucun remboursement par anticipation des emprunts déjà contractés n'avait été négocié par crainte de nuire à l'image de l'AMSSF et/ou par des contraintes contractuelles. De surcroit, il y avait eu un délai considérable dans la décision de placement productif du surplus de liquidité. Au cours de 2010, on est revenu à des niveaux plus efficaces de liquidité oisive, bien qu'il faille souligner qu'il y a eu des moments où elle était au dessous du minimum souhaité de 5%. Cette remarque est d'autant plus importante que, à partir de 2011, AMSSF/MC aura des remboursements d'emprunts assez importants (v. chapitre 6).



Il faut aussi remarquer que certaines mesures ont été prises pour améliorer l'efficacité de la gestion de la trésorerie (v. cashpooling avec BMCE), négociation des prêts par tranche pour limiter le surplus de liquidité etc.

A partir d'octobre 2010, l'AMSSF dispose d'une facilité de caisse en forme de découvert (jusqu'à 8 millions de MAD, environ 700,000 Euro) avec le CAM, qui sera néanmoins utilisée comme source de financement ordinaire.

L'AMSSF/MC se caractérise par une **structure financière par échéance** favorable, avec des emplois principalement à court terme (presque la totalité du portefeuille brut a une échéance inférieure aux 12 mois) et des sources de financement majoritairement à

moyen-long terme. De surcroît, l'institution se montre proactive dans la négociation et le remplacement de ressources financières, afin de soutenir la durée du portefeuille actif, tout en garantissant une structure de maturité équilibrée.

Pour ce qui concerne les **risques de marché**, l'AMSSF est exposée au **risque de taux d'intérêt** étant donné que 43% de son passif est caractérisé par des taux variables, bien qu'en partie assez faibles. Si cela pourrait être mitigé par le haut taux de rotation de l'actif, on mentionnera que, l'AMSSF résulte exposée aux possibles pressions de la concurrence sur les taux actifs, qui seraient de toute manière difficilement poussés vers la hausse.

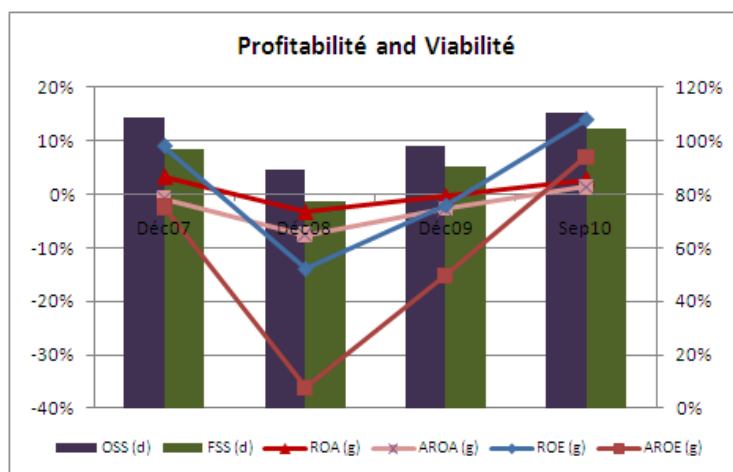
A septembre 2010, l'AMSSF/MC est exposée au **risque de taux de change** pour environ 15% de ses fonds propres, ce qui, dans ce contexte, peut être considéré un risque assez modeste. La principale exposition en Euro de l'AMSSF, l'emprunt ICO, est garanti par un mécanisme back-to-back. D'autres emprunts (FUSM) présentent un partage du risque à 50% avec le bailleur. Au cours des dernières années, l'AMSSF a cherché à éviter ou limiter ce risque. A présent, la stratégie paraît plutôt celle d'accroître l'exposition au marché local, ce qui d'ailleurs pourrait engendrer une ultérieure exposition au risque de taux. A ce propos, au moment de la visite de rating, l'AMSSF était en négociation avec la BMCE pour fixer le taux.

5. Résultats Financiers et Opérationnels

5.1 Rentabilité et Autosuffisance

Après la graduelle réduction et la chute connue en 2008, suite aussi aux effets internes des difficultés du secteur (surliquidité, qualité du portefeuille, coût du financement), les ratios de **viabilité et rentabilité** de l'AMSSF/MC montrent une **progressive amélioration**, regagnant et même dépassant les niveaux précédant 2008. Néanmoins, il faut remarquer qu'à partir de 2009 les recouvrements des prêts radiés représentent un composant non négligeable des résultats positifs. Sans ce poste, 2009 aurait affiché un résultat négatif.

A septembre 2010, le taux d'autosuffisance opérationnelle (OSS) a atteint 110.4% (108.8% à décembre 2007, chuté à 89% à décembre 2008), alors que le taux de rentabilité des fonds propres (ROE) était à 13.9% (respectivement 9% et -14%). A partir de 2008, la performance de l'institution a été principalement affectée par une augmentation des provisions et une augmentation des charges de financement accompagnée par une inefficace allocation de ressources dans le portefeuille (v chapitre 3) et, dans un premier temps, par une réduite rentabilité de portefeuille (v. infra).



Les **ratios ajustés** affichent une variation à la baisse principalement due aux ajustements pour les emprunts à taux subventionnés et les dotations aux provisions pour créances douteuses, portant l'AROE et l'AROA respectivement à 7% et à 1.4% et le FSS à 104.8% pour la dernière période, tout de même demeurant positifs pour la première fois sur la période d'analyse (voir Annexe 2).

5.2 Structure de Revenus et Charges et Marges

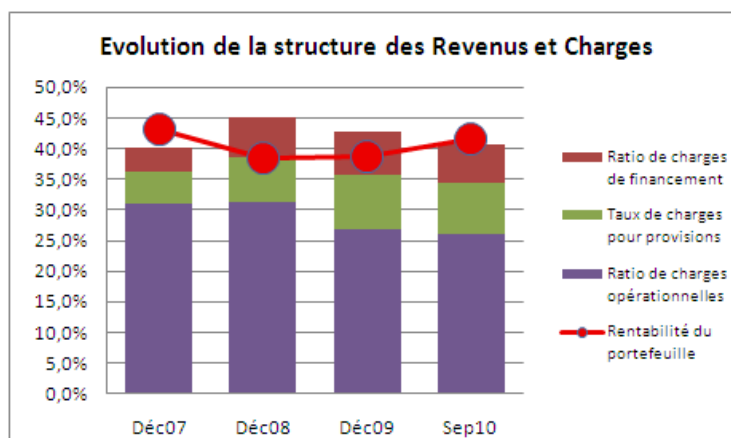
Au cours de la période d'analyse, le **rendement du portefeuille** a connu des fluctuations assez significatives, avec une réduction verticale en 2008-2009, vraisemblablement liée à l'effet combiné de l'empirement de la qualité du portefeuille et de l'expansion de produits moins coûteux (v. produit individuel).

La dernière période d'analyse montre une nouvelle augmentation du rendement du portefeuille, bien que toujours en dessous des niveaux pré-crise, dû, à côté d'une légère amélioration de la qualité du portefeuille, à l'effet d'augmentation de prêt moyen associée à la proportionnalité des commissions au montant (sauf pour le produit solidaire).

Bien que limité par la concurrence dans l'augmentation des prix des produits (qui ont été en effet réduits dans les années passées), au cours du dernier trimestre 2010 le taux du prêt individuel a été aligné (à la hausse) au produit solidaire, afin surtout de limiter l'effet substitution, tout en soutenant la rentabilité de l'institution. Toujours dans un souci d'augmenter le rendement du portefeuille, le principe de proportionnalité des commissions au montant a été étendu au prêt solidaire à la fin de 2010.

En ce qui concerne les coûts, le **taux de charges opérationnelles** enregistre une

tendance positive au fil des années, ce qui montre que l'AMSSF a su améliorer son efficacité opérationnelle, à travers un contrôle progressif du budget, y incluses les charges de personnel (réduction d'effectif, contrôle de l'accès à la prime, etc.), mais aussi à travers une graduelle **augmentation du prêt moyen** (v. chapitre 3). D'ailleurs, une amélioration de l'efficacité est confirmée par la baisse du coût par emprunteur. D'autre part, le taux de charges opérationnelles reste assez élevé, surtout face à une **croissance du portefeuille** et une **productivité⁴⁰ qui restent faibles**, et l'atteinte d'économies d'échelle reste au moment inachevée.



L'analyse de la rentabilité par antenne a amené à la décision de fermeture de 2 antennes en 2010. En effet, **à septembre 2010 moins de la moitié des antennes sont rentables**, alourdies aussi par le coût du risque de crédit. Le **taux de provisions** pour créances douteuses a constamment augmenté au cours des dernières années, suite à la détérioration de la qualité du portefeuille mais aussi à une meilleure couverture de risque de crédit (v. chapitre 3), bien que pas encore satisfaisante. Le taux de provisions s'est stabilisé peu en dessous de 9% entre 2009 et 2010.

Le taux de **charges de financement**, quoique considérablement augmenté entre 2007 et 2008 suite à l'accès à des ressources à des taux commerciaux, demeure assez contenu (v. chapitre 4)⁴¹. La légère baisse sur la dernière période est due principalement à la reprise de croissance du portefeuille, non pas requérant l'accès à de nouvelles ressources mais plutôt basée sur l'utilisation productive de la liquidité financée par des emprunts externes.

Performance Indicators	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
Taux de charges opérationnelles (portefeuille moyen brut)	31.0%	31.2%	26.8%	26.0%
Taux d'allocation du personnel	74.8%	78.0%	68.9%	66.7%
Productivité de l'agent de crédit (emprunteurs)	178	147	167	153
Productivité de l'agent de crédit (montant)	36,274	29,740	38,791	43,526
Productivité du personnel (emprunteurs)	134	115	115	102
Productivité du personnel (montant)	27,142	23,190	26,744	29,017
Coût par emprunteur	1,079	1,268	688	546
Crédit moyen octroyé	312	351	477	578
Ratio de charges de financement*	3.9%	6.7%	6.9%	6.2%
Taux de charges pour provisions	5.2%	7.2%	8.9%	8.5%
Dotations aux provisions pour inflation ajustée (sur portefeuille brut moyen)	0.8%	1.2%	0.3%	0.1%
Rentabilité du portefeuille (brut)	43.1%	38.5%	38.7%	41.7%

* les variations du taux de change ne sont pas incluses dans le calcul

⁴⁰ A ce niveau, les fluctuations dépendent de la contraction du nombre des clients combinée à l'augmentation du crédit moyen et, de l'autre côté, à la réduction du nombre d'agents de crédit à partir de 2008.

⁴¹ Si on prend en considération les intérêts perçus sur les dépôts à garantie du mécanisme back-to-back, le coût net de financement se réduit de .1% sur la dernière période).

Dans l'ensemble, l'AMSSF/MC semble avoir regagné, au cours de la dernière période d'analyse, les niveaux de viabilité et rentabilité qu'elle avait perdus à partir de 2008. Néanmoins, elles restent assez fragiles et affectées par une faible qualité du portefeuille et des niveaux d'efficacité et productivité qui laissent espace d'amélioration. Le renforcement de ces aspects, supporté par une rationalisation des processus (qui est partiellement en cours) et couplé par une reprise de croissance saine, contribueraient à consolider la performance financière de l'AMSSF/MC et à absorber des coûts financiers vraisemblablement à la hausse. Et cela, tout en mettant moins de pression sur le rendement du portefeuille, sur lequel l'institution n'a pas beaucoup de marge de manœuvre vu aussi son positionnement sur un marché qui demeure très compétitif.

6. Plan d'Affaires et Besoins Financiers

6.1 Plan Stratégique et Opérationnel

Le **plan d'affaires 2010-2012** - préféré à une perspective à plus long terme étant donné les incertitudes de la situation actuelle au niveau du secteur - a été développé dans la deuxième moitié de 2009 et s'articule autour de **trois axes principaux**:

- positionnement et produits;
- management et organisation;
- gestion des risques.

Ce plan de développement a été réalisé à travers une vision stratégique partagée.

Le premier axe de développement correspond à une volonté de la part de AMSSF/MC de consolider son positionnement au sein du marché à travers des objectifs d'augmentations de parts de marché (2 à 3%) tout en maintenant une portion des femmes à 70% et un taux de produit solidaire de 75% des clients et 55% de l'encours. Par ailleurs, AMSSF/MC envisage également de développer de nouveaux produits (v. chapitre 2), accompagnés par des services non financiers (v. formations).

Les deux autres axes concernent d'une part l'organisation interne de l'association, avec un objectif de rentabilité, de renforcement de l'organisation et d'amélioration du climat social interne. D'autre part une meilleure gestion globale des risques (crédit, opérationnels et de marché), avec la mise en place d'une cartographie des risques et le renforcement des processus de crédit (v. informatisation, centralisation des décisions, scoring), etc. .

La **consolidation plutôt que l'expansion géographique** apparaît être la priorité de l'actuel plan de développement (v. chapitre 2). Néanmoins, l'institution serait prête pour 2011 à saisir des opportunités telles que des possibles subventions pour la mise en place de guichets mobiles ou ouvrir des antennes, pourvu que l'institution y identifie un potentiel de marché adéquat.

6.2 Projections Financières

Il est réaliste de penser que les **résultats de l'année 2010** en terme de nombre de clients, résultat net et ratios de rentabilité, PAR30 et taux de radiation, encours brut seront **largement en dessous des prévisions (déjà revues à la baisse en juin 2010)**.

Cela résulte clairement d'**hypothèses trop optimistes**, surestimant la reprise du marché, qui s'est révélée être encore fragile aussi bien que ses capacités internes. A fin 2010, seul la moitié des 44 antennes étaient parvenues à atteindre les objectifs fixés.

Projections financières (MAD)	sept 2010 (réelles)	déc 2010	déc 2011	déc 2012
Fonds propres	16,066,373	19,719,000	25,869,000	33,387,000
Passif	57,000,736	83,809,000	100,823,000	109,445,000
Dette/Fonds propres	3.55	3.11	2.89	2.27
Encours brut de portefeuille (MAD)	51,151,230	62,000,000	76,400,000	92,240,000
Variation du portefeuille	4%	26%	23%	21%
Octroi de crédit	74,037,000	102,000,000	120,000,000	132,000,000
Nombre de clients actifs	15,963	18,000	23,200	25,400
Prêt actif moyen	3,204	3,444	3,293	3,631
PAR > 30	3.8%	2%	4%	3%
Taux de radiation	6.9%	2%	2%	1%
Résultat net	952,739	4,347,000	6,190,000	7,557,000
ROE	13.90%	22.04%	23.93%	23.63%

Selon le scénario adopté (voir tableau ci-dessus), l'AMSSF/MC compte servir environ 25,400 clients d'ici la fin 2012, soit une augmentation de 52% par rapport au moment et la révision des projections en juin 2010, alors que la tendance au cours de 2010 a été à une contraction du nombre de clients et prévoit une croissance annuelle du portefeuille de 20%, contre une croissance de 4% pour la période janvier-septembre 2010.

De surcroît, ne prévoyant aucune ouverture de nouvelles antennes (du moins formellement dans le plan de développement), les hypothèses qui soutiennent cette prévision reposent principalement sur le potentiel des marchés existants, mais à travers une **pénétration plus poussée dans les zones rurales et péri-urbaines** et à travers l'augmentation ultérieure du prêt moyen (basée sur la croissance de la part du portefeuille allouée au crédit individuel). On prévoit également une nette amélioration de la rentabilité pendant les prochaines années, grâce principalement à l'amélioration de la productivité des agents de crédit et de l'efficacité des processus.

Ce plan de croissance risque toutefois d'être trop ambitieux, spécialement après une période de grave crise au niveau du secteur, ayant aussi mis sous pression les capacités institutionnelles de l'AMSSF, et avec une reprise encore lente et fragile. Le défi principal reste l'assainissement de la qualité du portefeuille, le renforcement du contrôle interne et une restructuration du réseau notamment au niveau de la dispersion géographique de certaines antennes.

En début de 2011, à cela s'ajoutent les potentielles difficultés engendrées par la phase d'intérim qui s'ouvre après le licenciement du DG.

6.3 Besoins Financiers

Les besoins financiers pour l'année 2010 seraient, après les susmentionnées revues à la baisse, de 8 millions de MAD (707,000 Euro environ) qui ont été déjà assurés par un découvert à un an renouvelable avec le CAM. Néanmoins, **l'institution vise à négocier des emprunts à plus long terme** (v. CAM même, BNP Paribas, JAIDA). Avec JAIDA en particulier les négociations étaient en cours au moment de la visite de rating pour 4 millions de MAD (en partie pour un prêt senior) et il s'agirait de fonds à des taux concessionnels. Il faut mentionner que la décision d'octroi de ces fonds seraient soumise à un plan de redressement d'un certain nombre de problèmes identifiés par le bailleur⁴².

L'AMSSF/MC prévoit financer sa croissance de plus en plus avec des emprunts commerciaux à court (augmentation de 73% entre 2010 et 2012) et long terme (augmentation de 17% entre 2010 et 2012). Les emprunts concessionnels et les donations représenteront une portion de plus en plus réduite au cours les prochaines années.

Pour ce qui concerne la **capitalisation**, à côté des résultats cumulés (à la hauteur de 20% par an selon les projections), l'AMSSF considère de remplacer le prêt subordonné qu'elle est en train de rembourser à l'AFD.

Pour 2011, tout en considérant que l'AMSSF/MC devra faire face à environ 1 million d'Euro de remboursement de dettes, les besoins financiers devraient être autour de 22 millions de MAD (1.9 millions d'Euro).

L'atteinte de ces objectifs dépendra, entre-autre, de la capacité de l'institution de gérer la nouvelle phase de transition ouverte par les changements au niveau de la direction et l'émergence de tensions pouvant en impacter l'image, tout en gardant la confiance des bailleurs et des partenaires.

⁴² En début d'année 2011, la négociation avait positivement abouti pour 1 million de MAD.

Annexe 1 – Etats financiers

AMSSF-MC				
Bilan (Euro)	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
ACTIF				
<i>Caisse et banques</i>	691,130	1,952,776	342,159	232,759
<i>Investissements financiers à court terme</i>	0	0	528,472	0
<i>Portefeuille encours net</i>	3,863,304	3,857,302	4,168,593	4,403,460
<i>Portefeuille encours brut</i>	3,881,323	3,895,919	4,305,789	4,526,657
<i>(Provisions cumulées)</i>	18,018	38,617	137,196	123,197
<i>Intérêts comptabilisés d'avance</i>	47,229	92,242	167,611	216,983
<i>Autres actifs à court terme</i>	117,554	113,304	76,313	65,665
Total de l'actif à court terme	4,719,217	6,015,624	5,283,148	4,918,867
<i>Investissement financier à long terme</i>	477,739	1,442,003	1,392,099	1,377,661
<i>Immobilisations nettes</i>	176,348	237,094	204,262	169,588
<i>Autres actifs à long terme</i>	0	0	0	0
Total de l'actif à long terme	654,087	1,679,097	1,596,361	1,547,249
Actif total	5,373,304	7,694,721	6,879,509	6,466,116
PASSIF ET FONDS PROPRES (Euro)				
PASSIF				
<i>Dépôts à vue</i>	0	0	0	0
<i>Dépôts à court terme</i>	0	0	0	0
<i>Emprunts à court terme</i>	1,415,802	608,583	940,353	1,075,875
<i>Autre passif à court terme</i>	206,609	342,076	181,673	174,190
Total passif à court terme	1,622,411	950,659	1,122,027	1,250,065
<i>Dépôts à long terme</i>	0	0	0	0
<i>Emprunts à long terme</i>	2,220,113	5,392,725	4,407,146	3,766,871
<i>Autre passif à long terme</i>	26,372	22,804	27,085	27,377
<i>Fonds affectés</i>	0	0	0	0
Total passif à long terme	2,246,485	5,415,528	4,434,231	3,794,247
Passif total	3,868,896	6,366,188	5,556,258	5,044,313
FONDS PROPRES				
<i>Capital d'apport</i>	0	0	0	0
<i>Donations</i>	701,019	712,337	705,824	713,389
<i>Quasi-capital</i>	0	0	0	0
<i>Provisions</i>	0	0	0	0
<i>Résultat total mis à réserve</i>	803,390	616,196	617,427	708,414
<i>Résultat mis à réserve - années précédentes</i>	668,087	816,440	610,510	520,018
<i>Résultat mis à réserve - année courante</i>	135,303	-200,244	6,917	188,396
<i>Autres comptes de capital</i>	0	0	0	0
Fonds propres totaux	1,504,408	1,328,533	1,323,251	1,421,803
Total passif et fonds propres	5,373,304	7,694,721	6,879,509	6,466,116

AMSSF-MC				
Compte de résultats (Euro)	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
<i>Intérêts et commissions sur portefeuille</i>	1,348,955	1,549,990	1,648,806	1,836,103
<i>Intérêts sur investissements</i>	0	47,277	82,738	75,645
<i>Autres revenus de services financiers</i>	16,364	4,069	15,125	11,899
A) Revenu financier	1,365,318	1,601,337	1,746,668	1,923,646
<i>Intérêts payés sur emprunts</i>	120,957	269,348	295,668	274,489
<i>Intérêts payés sur dépôts</i>	0	0	0	0
<i>Intérêts payés sur hypothèque</i>	0	0	0	0
<i>Autres charges financières</i>	13,304	11,134	8,318	8,963
<i>Ajustement pour inflation</i>	0	0	0	0
B) Charges financières totales	134,261	280,483	303,985	283,451
Marge financière brute (A - B)	1,231,058	1,320,854	1,442,683	1,640,195
<i>Dotation aux provisions</i>	163,217	291,264	378,668	374,986
Marge financière nette	1,067,840	1,029,590	1,064,014	1,265,209
<i>Autres revenus opérationnels</i>	15,217	25,274	46,841	68,192
<i>Charges de personnel</i>	656,000	872,908	802,515	809,578
<i>Charges administratives</i>	315,130	383,609	339,182	336,532
C) Charges opérationnelles totales	971,130	1,256,517	1,141,696	1,146,111
Revenu opérationnel net	111,927	-201,653	-30,841	187,290
<i>Revenus extraordinaires</i>	16,783	707	20,575	17,026
<i>Charges extraordinaires</i>	783	884	5,341	2,496
Résultat net avant donations et impôts	127,927	-201,830	-15,607	201,820
<i>Impôts</i>	4,348	12,460	11,557	13,424
Résultat net avant donations	123,579	-214,290	-27,164	188,396
<i>Donations</i>	11,723	14,046	34,080	0
<i>Revenus non opérationnels</i>	0	0	0	0
<i>Charges non opérationnelles</i>	0	0	0	0
Revenu net	135,303	-200,244	6,917	188,396

Annexe 2 – Ajustements des Etats Financiers

Les Etats Financiers de l'Annexe 1 sont le résultat d'une reclassification standard. Les chiffres sont basés sur les états financiers audités et, pour les périodes intermédiaires, sur les états financiers internes.

Les états financiers ont été ajustés pour permettre la comparaison avec d'autres institutions qui utilisent une différente logique de présentation de l'information et pour évaluer le niveau de viabilité de l'institution aux conditions de marché.

Les principaux ajustements sont normalement:

- Intérêts comptabilisés d'avance sur les prêts délinquants > 90 jours.
- Subsidés (subvention en nature⁴³ et prêts subsidiés).
- Provisions (calculées avec une formule standard⁴⁴).
- Inflation⁴⁵.

Ajustements (Euro)	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
Ajustements pour crédits à taux subventionné	95,146	121,635	99,069	74,703
- Taux d'intérêt utilisé (devise nationale)	8.5%	8.5%	8.6%	8.6%
- Taux d'intérêt utilisé (devise étrangère)	7.1%	7.3%	3.9%	3.5%
Ajustement pour inflation	24,534	47,900	12,692	5,344
- Taux d'inflation utilisé	2.0%	3.6%	1.2%	0.5%
Ajustement pour dotations aux provisions pour créances douteuses	34,341	107,231	49,499	16,635
Ajustement pour subventions en nature	0	0	0	0
Variation totale du revenu net	154,021	276,767	161,260	96,682

L'effet de ces ajustements n'est pas très important et réduit le bénéfice net sur toutes les années considérées.

⁴³ Les subventions en nature sont estimées et ajoutées aux charges d'exploitation.

⁴⁴ Les provisions sont calculées selon la formule suivante:

Portefeuille:	1-30 jours	10%	Prêts restructurés	0-30 jours	50%
	31-60 jours	30%		> 30 jour	100%
	61-90 jours	50%			
	> 90 jours	100%			

⁴⁵ Calculés sur la base de la variation des prix à la consommation, reportée par le FMI-IFS.

Annexe 3 – Ratios Financiers

AMSSF-MC (Euro)	Jan07-Déc07	Jan08-Déc08	Jan09-Déc09	Oct09-Sep10
RENTABILITE				
Rendement des fonds propres (ROE)	9.0%	-14.0%	-2.1%	13.9%
Rendement des fonds propres (ROE) - après donations	9.8%	-13.1%	0.5%	13.9%
Rendement des fonds propres ajusté (AROE)	-2.4%	-36.2%	-15.2%	7.0%
Rendement de l'actif (ROA)	3.2%	-3.3%	-0.4%	2.8%
Rendement de l'actif ajusté (AROA)	-0.7%	-7.5%	-2.6%	1.4%
Autosuffisance opérationnelle (OSS)	108.8%	89.0%	98.3%	110.4%
Autosuffisance financière (FSS)	97.0%	77.3%	90.3%	104.8%
Marge bénéficiaire	8.1%	-12.4%	-1.7%	9.4%
QUALITE DU PORTEFEUILLE				
PAR 30	1.3%	3.7%	5.0%	3.8%
Portefeuille restructuré	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Taux de charges pour provisions	5.2%	7.2%	8.9%	8.5%
Ratio de provision pour créances douteuses	0.5%	1.0%	3.2%	2.7%
Ratio de couverture du risque (30 jours)	69.4%	61.4%	63.7%	71.2%
Taux de radiation	4.2%	5.9%	7.7%	9.1%
EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE				
Taux de distribution du personnel	74.8%	78.0%	68.9%	66.7%
Productivité par agent de crédit (emprunteurs)	178	147	167	153
Productivité par agent de crédit (montant)	36,274	29,740	38,791	43,526
Productivité du personnel (emprunteurs)	134	115	115	102
Productivité du personnel (montant)	27,142	23,190	26,744	29,017
Ratio de charges opérationnelles (sur portefeuille brut moyen)	31.0%	31.2%	26.8%	26.0%
Taux de charges opérationnelles (sur actif)	25.4%	19.1%	15.8%	16.9%
Coût par crédit octroyé	39	56	51	58
Coût par emprunteur	1,079	1,268	688	546
Ratio de charges du personnel (portefeuille brut moyen)	21.0%	21.7%	18.9%	18.4%
Ratio de charges administratives (portefeuille brut moyen)	10.1%	9.5%	8.0%	7.6%
GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF				
Rentabilité du portefeuille (brut)	43.1%	38.5%	38.7%	41.7%
Ratio de charges de financement*	3.9%	6.7%	6.9%	6.2%
Coût des emprunts*	6.1%	5.6%	5.2%	5.4%
Dotation aux provisions pour inflation ajustée (sur portefeuille brut moyen)	0.8%	1.2%	0.3%	0.1%
Liquidité sur actif total	12.9%	25.4%	5.0%	3.6%
Liquidité + placements sur actif total	21.8%	44.1%	32.9%	24.9%
Ratio dettes/capital	2.6	4.8	4.2	3.5
Ratio d'adéquation du capital	28.0%	17.3%	19.2%	22.0%

* Les variations du taux de change ne sont pas incluses dans le calcul

Annexe 4 – Définitions

	Description des ratios	Formule
Rentabilité	Rentabilité des fonds propres (ROE)	Revenu net avant donations / Fonds propres moyens
	ROE ajustée (AROE)	Revenu net ajusté avant donations / Fond propres moyens
	Rentabilité de l'actif (ROA)	Revenu net avant donations / Actif moyen
	ROA ajustée (AROA)	Revenu net ajusté avant donations / Actif moyen
	Autonomie opérationnelle (OSS)	(Revenu financier + Autre revenu opérationnel) / (Dépenses financiers + Dépense de dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation)
	Autonomie financière (FSS)	(Revenu financier ajusté + Autre revenu opérationnel) / (Dépenses financières ajustées + Dépenses ajustées de dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation ajustées)
	Marge bénéficiaire	Bénéfice net opérationnel / Revenus opérationnelles
Qualité du Portefeuille	Portefeuille à risque > 30 jours (PAR 30)	Portefeuille à risqué > 30 / Portefeuille brut
	Ratio de charges de provisions pour créances douteuses	Dotation aux provisions / Portefeuille brut moyen
	Ratio de provisions pour créances douteuses	Provisions cumulées / Portefeuille brut
	Ratio de couverture de risque (>30 jours)	Provisions cumulées / Portefeuille à risque > 30
	Ratio d'abandon de créances	Prêts radiés / Portefeuille brut moyen
Efficience et Productivité	Taux d'allocation du personnel	Agents de crédit / personnel total
	Productivité des agents de crédit -emprunteurs	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'agents de crédit
	Productivité des agents de crédit - montant	Portefeuille brut / Nombre d'agents de crédit
	Productivité du staff - emprunteurs	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre du staff
	Productivité du staff - montant	Portefeuille brut / Nombre du staff
	Ratio de charges d'exploitation	Charges d'exploitation / portefeuille brut moyen
	Coût par emprunteur	Charges opérationnelles / Nombre d'emprunteurs moyen
	Ratio de charges administratives	Charges administrative / Portefeuille brut moyen
	Ratio de charges de personnel	Charges de personnel / Portefeuille brut moyen
Gestion Financière	Rendement du portefeuille	Revenu d'intérêt du portefeuille / Portefeuille moyen
	Ratio du coût des ressources	Dépenses d'intérêt des dettes / Moyenne des dettes de financement de la période
	Ratio de charges de financement	Intérêts et commissions appliqués sur les dettes de financement / Portefeuille brut moyen
	Ratio de liquidité générale	Actif à court terme / Passif à court terme
	Ratio dettes/fonds propres	Dettes / Fonds propres
	Ratio d'adéquation des fonds propres	Fonds propres totaux / actif total
Portée	Montant moyen des prêts déboursés	Montant octroyé dans la période / n° de prêts octroyés
	Prêt octroyé moyen sur le PNB par habitant	Taille moyenne du prêt octroyé / PNB par habitant

D'autres définitions:

Dettes de financement: Dettes qui financent le portefeuille et les investissements nécessaires pour la gestion du portefeuille.

Charges d'exploitation: Charges de personnel + Charges administratives.

Ratio de recouvrement des radiations: Revenu de prêts radiés (remboursement reçus de prêts radiés) / Portefeuille moyen brut.

Renégociation des prêts délinquants: prêts rééchelonnés (extension de la durée du prêt ou bien assouplissement de l'échéancier des remboursements), aussi bien que refinancement (remboursement d'un prêt à problèmes, à travers l'octroi d'un nouveau prêt).

Annexe 5 – Directives de Reporting et Comptabilité

Etats financiers

Les états financiers reflètent uniquement le résultat de ses activités financières. La date de clôture des états financiers est le 31 Décembre de chaque année. L'institution reçoit un audit externe annuel sur la base du référentiel comptable en vigueur au Maroc.

Méthode de la comptabilité

Les états financiers sont établis selon la méthode de la comptabilité d'engagement.

Dotations aux provisions pour créances douteuses et radiation

Les créances en souffrances font l'objet de provision en fonction des jours de retard de paiement des échéances. La politique de provisionnement est en ligne avec les directives de la BAM en matière, en vigueur depuis 2009 :

Classement par age des crédits en retard	% dotations aux provisions
15 - 30 jours	25%
31 - 90 jours	50%
91 - 180 jours	75%
> 180 jours	100%

Le crédit comportant au moins une échéance impayée de plus 180 jours est considéré irrécouvrable et la créance peut être passée en perte.

Prêts en retard renégociés

Par politique interne, les prêts restructurés sont soumis à une politique de provisionnement ad hoc de 100%.

Prêts aux employés et CA

Aucun prêt n'est réalisé en interne.

Dettes

Etat des emprunts à payer

Source	Devise à payer	Capital restant dû (Euro) à court terme	Capital restant dû (Euro) à long terme	Type de contrat et garantie
BEI	Euro	60,890	152,225	Emprunt concessionnel
FUSM	Euro	56,012	0	Emprunt concessionnel, 50% couverture risque de change
SGBM	MAD	0	1,460,177	Emprunt concessionnel, back-to-back emprunt ICO
Caisse de Grenade	Euro	13,387	0	Emprunt concessionnel
ICO	Euro	0	1,460,177	Emprunt concessionnel, 100% dépôt pour couverture de risque de change
JAIDA	MAD	243,363	365,044	Emprunt commercial
BMCE Bank	MAD	123,894	247,788	Emprunt concessionnel, 50% garantie PROPARCO
Oxfam Novib	MAD	252,489	0	Emprunt commercial
AFD	MAD	407,301	0	Dettes subordonnées
TOTAL		1,157,336	3,685,411	

Subventions

Donations reçues (Euro)

Année	Montant	Destination	Source
2007	561	Investissements	FADES
	5,053	Subvention pour fonds de crédit	FADES
	11,723	Subvention pour charges d'exploitation	PNUD
	86,957	Subvention pour fonds de crédit	FONDATION Med V
Sous total	104,294		
2008	2,628	Subvention pour charges d'exploitation	PNUD
	1,479	Subvention pour charges d'exploitation	Association Femmes du monde
	4,372	Subvention pour charges d'exploitation	Planet Finance
	2,624	Subvention pour charges d'exploitation	Association Adrar Pasc
	2,943	Subvention pour charges d'exploitation	AFD
Sous total	14,046		
2009	23,570	Subvention pour charges d'exploitation	Planet Finance
	8,182	Investissement	Planet Finance
	10,510	Subvention pour charges d'exploitation	Association Adrar Pasc
Sous total	42,262		

Annexe 6 – Produits de Crédit

Produits de crédit Caractéristiques	Tadamoune (Solidaire)	Istitmar (Investissement)	Islah (Logement)	Siyaha (Tourisme Rural)	Tanmia (Elevage)	Fellah (Agricole)
<i>Méthodologie de crédit</i>	Solidaire	Individuel	Individuel	Individuel	Individuel	Individuel
<i>Devise du crédit</i>	MAD	MAD	MAD	MAD	MAD	MAD
<i>Type d'intérêt</i>	Taux constant	Taux constant	Taux constant	Taux constant	Taux constant	Taux constant
<i>Taux d'intérêt min (%)</i>	2%/Mois	1,5%/Mois	2%/Mois	2%/Mois	2%/Mois	2%/Mois
<i>Taux d'intérêt max (%)</i>	2%/Mois	2%/Mois	2%/Mois	2%/Mois	2%/Mois	2%/Mois
<i>Description des commissions</i>	1% du montant d'octroi min. 20 MAD (à partir 11/2010)	2% du montant d'octroi	2% du montant d'octroi	160 MAD par dossier de prêt	2% du montant d'octroi	2% du montant d'octroi
<i>Montant min. (Euro)</i>	44	265	177	177	265	265
<i>Montant max. (Euro)</i>	1,327	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655
<i>Montant max. pour le premier prêt (Euro)</i>	5,000	NEANT	NEANT	NEANT	NEANT	NEANT
<i>Montant moyen du crédit (Euro)</i>	442	735	748	549	1,150	903
<i>Terme minimum (mois)</i>	3	2	3	3	2	2
<i>Terme maximum (mois)</i>	18	30	30	24	11	8
<i>Terme moyen (mois)</i>	10	16	15	16	13	5
<i>Périodicité du paiement de l'intérêt</i>	Mensuellement/Bi mensuellement	Mensuellement/Bi mensuellement	Mensuellement	Mensuellement	Mensuellement	Mensuellement
<i>Périodicité du paiement du capital</i>	Mensuellement/Bi mensuellement	Mensuellement/Bi mensuellement	Mensuellement	Mensuellement (Mais pendant la	Un seul versement en fin de la durée	Un seul versement en fin
<i>Période de grâce</i>	1 mois max.	1 mois max.	1 mois max.	1 mois max.	Selon cycle d'activité	Selon cycle d'activité
<i>Type de garantie</i>	groupe solidaire	Selon le montant de crédit octroyé: Caution solidaire, Garant personnel, Nantissement des biens et acte de propriété ou contrat de bail	Selon le montant de crédit octroyé: Caution solidaire, Garant personnel, Nantissement des biens et acte de propriété ou contrat de bail	Selon le montant de crédit octroyé: Caution solidaire, Garant personnel, Nantissement des biens et acte de propriété ou contrat de bail	Selon le montant de crédit octroyé: Caution solidaire, Garant personnel, Nantissement des biens et acte de propriété ou contrat de bail	Selon le montant de crédit octroyé: Caution solidaire, Garant personnel, Nantissement des biens et acte de propriété ou contrat de bail

Annexe 7 – Echelle de Rating

La notation finale ne prend pas en considération la Notation de Risque Souverain du Pays, mais prend en compte les effets du contexte politique et économique sur la performance de l'IMF.

Note	Définition
AAA+ AAA AAA-	<i>Opérations et performance excellentes. L'exposition aux risques est minimale et les risques sont très bien suivis et gérés. L'institution est très stable et il est fortement improbable qu'elle soit négativement affectée par des événements prévisibles.</i>
AA+ AA AA-	<i>Opérations et performance très solides. L'exposition aux risques est minimale et les risques sont très bien suivis et gérés. L'Institution est stable et il est improbable qu'elle soit négativement affectée par des événements prévisibles.</i>
A+ A A-	<i>Très bonnes opérations et performance. L'exposition aux risques est minimale et les risques sont bien suivis et gérés. L'Institution est assez stable même si elle pourrait être affectée par des événements internes ou externes significatifs.</i>
BBB+ BBB BBB-	<i>Bonnes opérations et performance. L'exposition aux risques est limitée et les risques sont assez bien suivis et gérés. L'Institution est assez stable même si elle pourrait être affectée par des événements internes ou externes.</i>
BB+ BB BB-	<i>Opérations et performance adéquates. L'exposition aux risques est limitée et les risques sont suivis et gérés. Stable même si l'institution pourrait être affectée par des événements internes ou externes.</i>
B+ B B-	<i>Opérations et performance suffisantes. L'institution est exposée à certains risques qui sont suffisamment suivis et gérés. L'Institution n'est pas complètement stable et vulnérable aux événements internes ou externes.</i>
CCC+ CCC CCC-	<i>Niveau basique des opérations et de la performance. L'institution est exposée à certains risques, qui sont en partie suivis et gérés. L'Institution est potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.</i>
CC+ CC CC-	<i>Niveau très basique des opérations et de la performance. Exposition aux risques et faible capacité à contrôler et gérer les risques. L'Institution est potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.</i>
C+ C C-	<i>Bas niveau d'opérations et performance. Forte exposition aux risques et faible capacité à contrôler et gérer les risques. L'Institution est potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.</i>
D+ D D-	<i>Très bas niveau d'opérations et performance. Forte exposition aux risques et très faible capacité à contrôler et gérer les risques. L'Institution est instable et très vulnérable aux événements internes ou externes.</i>

PERSPECTIVE

Indique la direction que la notation est susceptible de suivre sur une période d'un an

POSITIVE *Probable amélioration de la note*

STABLE *Pas de changement probable*

NÉGATIVE *Probable baisse de la note*

L'information utilisée dans le présent rapport de notation a été en partie fournie par l'Institution objet de l'évaluation et en partie collectée pendant les entretiens avec les chefs de département. L'analyse est basée sur les états financiers audités et sur d'autres sources d'information officielles. *MicroFinanza Rating* ne peut pas garantir la fiabilité et intégrité de l'information, étant donné qu'elle ne procède pas à un audit des comptes et ne s'assume donc pas la responsabilité d'éventuelles erreurs ou omissions découlant de l'utilisation de telle information. La notation doit être utilisée comme une opinion externe et ne doit pas être considérée comme une recommandation envers la réalisation d'investissements dans une Institution spécifique.