

Al Amana

Maroc – Février 2005

Echelle de notation et formules sont données en page suivante

Rating Global

A
Tendance: Stable

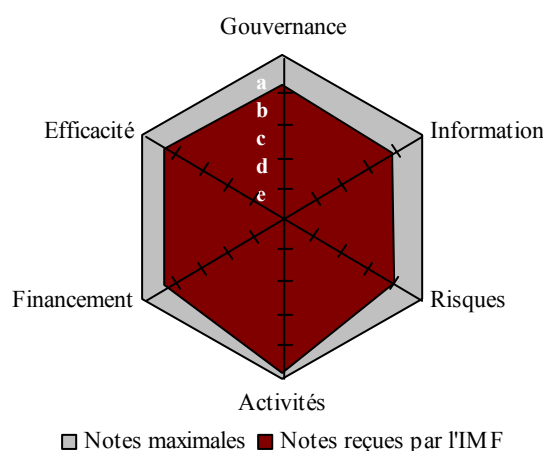
L'association Al Amana est l'un des leaders du secteur de la microfinance marocain de la microfinance (première en taille de portefeuille et dans les deux premières en nombre d'emprunteurs actifs). L'institution a été créée en 1997 avec l'assistance technique de l'ONG américaine VITA et le soutien financier de l'USAID et du gouvernement marocain. Elle opère aujourd'hui sur la quasi-totalité du territoire marocain et compte plus de 160 000 emprunteurs, la grande majorité dans des groupes solidaires, pour un encours de prêts de 36,5 M EUR.

Synthèse du Rating Plus

Environnement	Favorable
Maturité	Mature, 8 années d'existence
Taille	Grande (39 M EUR actifs)
Marché cible	Inférieur (17% PNB/hab.)

Scoring Composite

G ouvernance	a
I nformation	b
R isques : identification et contrôle	a
A ctivités	a
F inancement et liquidité	a
E fficacité et rentabilité	a



ACTIVITE	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	PERFORMANCE	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
	Nb. total d'employés	311	321	421		696	ROE	3,9%	12,6%
Total Actif (kEUR)	12 233	15 639	24 385	38 861	Dettes / Fonds propres	9,2%	25,8%	63,0%	127,1%
(M MAD)	126	171	267	434	ROA	3,6%	10,6%	11,0%	6,0%
Encours crédit (kEUR)	10 579	14 194	22 638	36 450	Autonomie opérationnelle	113,5%	147,0%	156,2%	130,7%
Encours épargne	--	--	--	--	Autonomie financière	111,4%	137,0%	141,8%	124,7%
Nb. emprunteurs actifs	61 374	78 114	101 610	160 209	Rendement portefeuille	37,6%	37,5%	34,4%	28,9%
Nb. épargnants	--	--	--	--	Ratio charges d'exploit.	32,4%	24,0%	20,2%	18,7%
TEG (a)	37,0%	36,9%	34,3%	29,6%	Emprunteurs par employé	197	243	241	230
PAR 31-365	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	Ratio charges financement	0,7%	1,2%	2,0%	3,2%
PAR > 365	--	--	--	--	CROISSANCE				
Taux pertes sur prêts	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	Portefeuille de prêts	66,6%	42,5%	59,9%	64,4%
Ratio couverture du risque	123,7%	87,1%	83,3%	83,1%	Epargne	--	--	--	--
Taux de change	10,28	10,92	10,95	11,18	Actif	40,5%	35,8%	56,3%	62,7%
1 EUR= xx MAD									

(a) Le Taux Effectif Global (TEG) indiqué ici est une moyenne pondérée des taux des différents produits. Les TEG par produit sont indiqués en annexe.

Echelle de notation

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

Rating Plus: classification selon les critères du Microbanking Bulletin (MBB)

Taille des opérations (Encours de prêts en USD)	Marché cible (Encours par client / PNB par habitant)	Maturité (Nombre d'années d'existence)
Afrique, Asie, MENA et ECA Grande: > 8 millions Moyenne: 2 à 8 millions Petite: < 2 millions	Inférieur: < 20% OU encours de prêt moyen ≤ 150 USD Moyen: 20% to 149% Supérieur: 150% to 249% Petites Entreprises: 250 %	Naissante: de 1 à 3 ans Jeune: de 4 à 7 ans Mature: > 7 ans
Amerique Latine Grande > 15 millions Moyenne: 4 à 15 millions Petite: < 4 million		

MENA : Middle East and North Africa (Moyen Orient et Afrique du Nord) ECA : Eastern Europe and Central Asia (Europe de l'Est et l'Asie Central)

Formules de calcul des ratios

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

Résumé et explication du rating

Le secteur de la microfinance au Maroc est très dynamique et, même si trois institutions se partagent la plus grande partie du marché (Al Amana, Zakoura et la Fondation Banque Populaire), de nombreuses petites associations sont très actives à un niveau régional. Al Amana est la plus grande IMF marocaine en terme d'encours de crédit et au coude à coude avec Zakoura en terme de nombre de clients. L'institution est implantée aussi bien dans des zones urbaines, couvertes par plusieurs institutions que, depuis peu, dans des zones rurales moins bien desservies par la microfinance. La croissance de son encours et les nombreuses ouvertures d'antennes (134 nouvelles antennes en 2004) témoignent de sa capacité à conserver, voire augmenter ses parts de marché, dans un contexte concurrentiel important.

Al Amana a été créée en 1997 avec l'assistance technique de l'ONG américaine VITA et le soutien financier de l'USAID et du gouvernement marocain. Elle opère aujourd'hui sur la quasi-totalité du territoire marocain et compte plus de 160 000 emprunteurs, la grande majorité dans des groupes solidaires, pour un encours de prêts de 36,5 M EUR.

Al Amana obtient la note finale « A ». Al Amana a su, tout en enregistrant une croissance soutenue de son portefeuille, conserver une excellente qualité de portefeuille et maintenir de bonnes performances financières, tout en partageant avec ses clients le bénéfice des économies d'échelle par une baisse des taux d'intérêts.

Pour son développement, Al Amana peut en effet s'appuyer sur des procédures et une organisation ayant fait leurs preuves et facilitant largement l'ouverture de nouvelles antennes ; une méthode de crédit permettant une sélection satisfaisante des clients, un traitement rapide de la défaillance ; une bonne méthodologie de développement et d'étude de nouveaux produits de prêts. L'institution bénéficie d'une reconnaissance internationale et du soutien de nombreux partenaires.

Le système d'information développé en interne, très performant, fiable et efficace pour le suivi des prêts solidaires, n'est en revanche pas suffisamment flexible pour s'adapter à la diversification de l'offre de prêts, ce qui oblige Al Amana à envisager le remplacement de cet outil. Bien qu'ayant suivi un processus d'amélioration notable depuis deux ans, les domaines de la gouvernance et de l'audit interne peuvent encore être améliorés pour atteindre les meilleurs standards internationaux.

Cette note est octroyée avec une tendance « stable ». Al Amana table sur une croissance importante pour les années à venir, notamment par le fort développement du produit de prêt individuel, nécessitant l'accès à de nouvelles sources de financement et le remplacement de son système d'information. Le système de pilotage de l'institution est suffisamment performant pour penser que cette stratégie de croissance sera mise en œuvre avec succès ou révisée à temps en cas de difficultés.

Gouvernance et processus de décision reçoit la note **a:**

- Le CA participe maintenant efficacement à la définition de la stratégie et au suivi opérationnel de l'institution notamment par le biais des sous-comités. L'appartenance à plusieurs réseaux internationaux (WWB, Sanabel, MFN, MAIN) apporte à l'institution le point de vue de spécialistes de la microfinance sur ses choix stratégiques.

- ❑ Le plan stratégique 2005-2009 fixe des objectifs quantitatifs extrêmement ambitieux (650 000 clients actifs en 2009, dont 300 000 sur le prêt solidaire et 350 000 sur les nouveaux produits ; encours de prêts de 3,5 milliards de MAD) qui semblent néanmoins possibles à atteindre étant donnée la forte demande existant au Maroc. Les procédures bien rodées ont déjà permis à Al Amana de multiplier les antennes et de développer des nouveaux produits sans augmentation des risques. Les axes organisationnels à renforcer pour mener à bien cette stratégie sont identifiés (évolution du SIG, renforcement de l'encadrement). La réalisation de ce plan dépendra toutefois de la disponibilité des fonds, de la rapidité à tester et lancer les nouveaux produits, et enfin de la concurrence. La révision annuelle de la stratégie et la réactivité d'Al Amana permettent de penser que d'éventuelles difficultés seraient rapidement identifiées. Le budget, préparé chaque année à partir du mois d'août par un processus impliquant tous les acteurs nécessaires fait l'objet d'un suivi trimestriel.
- ❑ Les directeurs et chefs de département ont les compétences techniques nécessaires. Leurs rôles sont clairement définis, bien que la forte croissance et le turnover important au sein de l'équipe aient entraîné de fréquentes réorganisations. Leur implication de plus en plus forte dans le processus de planification stratégique et les réunions du CA devrait permettre de réduire le risque de personne-clé qui subsiste sur le Directeur Général. L'organisation devrait encore évoluer pour constituer une équipe de direction consacrée à l'analyse, l'orientation, la supervision et la prévision, appuyée par des sous-directeurs qui prendront des responsabilités opérationnelles.
- ❑ La gestion des ressources humaines est hautement professionnelle et inspirée par une forte culture de la performance. Elle contribue à développer les compétences et favorise la motivation grâce à un processus de formation très complet, un système de prime incitatif et des évaluations régulières.

Information et équipement reçoit la note **b**:

- ❑ Le système de production de l'information est informatisé, fluide, très performant et présente une sécurisation suffisante. Il est toutefois vulnérable car développé sous Access et n'est pas suffisamment paramétrable pour gérer aisément l'intégration de nouveaux produits. Al Amana a prévu de le remplacer et est en train de définir ses besoins ; un appel d'offres devrait être lancé début 2005 avec pour objectif de mettre le nouveau système en production en 2006. Il est également prévu d'automatiser davantage la saisie comptable.
- ❑ L'information sur les activités est fiable, disponible et à jour ; elle fait l'objet d'une large diffusion à toutes les personnes impliquées dans les opérations.
- ❑ L'information financière est fiable, disponible et à jour ; les états financiers sont uniquement semestriels, ce qui est trop peu pour une institution de cette taille, même si des estimations du résultat sont régulièrement calculées ; elle est accompagnée d'une analyse financière pertinente et d'une équipe comptable compétente.

Risques : analyse et contrôle reçoit la note **a**:

- ❑ L'ensemble des risques liés à l'activité sont bien identifiés, en particulier ceux liés à la stratégie de diversification du portefeuille et au risque de manque de fonds. Le Conseil d'Administration se sent également très concerné par ces problématiques, notamment dans l'appréhension des risques externes (réglementation).
- ❑ L'institution a une approche intégrée de contrôle, ce qui est particulièrement crucial dans une organisation où les décisions d'octroi des crédits sont entièrement décentralisées au niveau des agences et où le niveau d'encadrement est faible. Le système de contrôle interne est très complet et les procédures sont formalisées, bien diffusées, et contiennent tous les contrôles nécessaires pour minimiser le risque de crédit et le risque de fraude.

- ❑ L'audit interne, renforcé en 2004 et qui dépend toujours du DG, va maintenant au-delà du contrôle des procédures et développe un rôle plus stratégique d'amélioration des outils de contrôle et des procédures. Les missions d'audit interne permettent une bonne sécurisation des opérations des antennes, même si le nombre de clients visités reste relativement faible au regard de l'autonomie de décision dont bénéficient les AC. Des procédures pour l'audit du siège sont en train d'être mises en place par la nouvelle auditrice.

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

- ❑ Les procédures de gestion sont pertinentes, bien connues et appliquées par le personnel sur le terrain. La sélection des emprunteurs est efficace comme en atteste l'excellente qualité du portefeuille (PAR 31 < 0,1% sur les quatre dernières années), cela même dans des périodes de très forte croissance (taux de croissance moyen de près de 60% par an depuis 2001). La couverture du risque au travers de la politique de provisionnement et d'abandon de créances est adéquate.
- ❑ Après près de deux années de test, avec notamment l'appui de WWB, Al Amana a développé une méthode de gestion des prêts individuels qui intègre les risques spécifiques à ce produit. Ces procédures devraient être suffisantes pour garantir une bonne sélection, même s'il est encore tôt pour juger de leur efficacité sur les résultats.
- ❑ Le processus de formation très efficace permet d'avoir des AC ayant les compétences nécessaires à la gestion des prêts solidaires. Par ailleurs, depuis fin 2003 la politique en matière de recrutement des agents de crédit porte sur le choix des agents ayant une formation de base en finance. Les AC concernés reçoivent une formation spécifique pour les prêts individuels.

Financement et liquidité reçoit la note **a**:

- ❑ Al Amana a fortement diversifié ses sources de financement au cours de l'année 2004. Le bilan présente maintenant un ratio de dette sur fonds propres de 127% alors que la structure de financement était jusqu'en 2003 constituée en majeure partie de subventions (80% en 2002, 61% en 2003). Al Amana a en effet obtenu en 2004 plusieurs financements à court ou long terme auprès d'organismes internationaux et de banques marocaines, pour un montant total de 150 M MAD (environ 13 M EUR).
- ❑ Les risques liés à la structure de financement sont bien connus de l'équipe qui s'emploie à les limiter lors des négociations d'emprunts.
- ❑ Le dynamisme dans la recherche de financement, lancée par le DG puis relayée par le nouveau Directeur Financier depuis mars 2004, a permis la concrétisation de nombreuses négociations, particulièrement en 2004. L'institution a par ailleurs déjà presque sécurisé les fonds nécessaires pour les 12 prochains mois et se fixe pour objectif d'avoir une visibilité à 18 mois. Ceci devrait lui permettre d'optimiser la négociation des conditions des prêts, ce qui n'a pas toujours pu être le cas durant ces dernières années étant donnée l'urgence dans laquelle les fonds devaient être obtenus.
- ❑ Al Amana a développé un outil efficace de prévision de trésorerie, lui permettant d'anticiper ses besoins de financement. Le personnel de terrain est fortement impliqué dans ce processus. Une gestion très fine de la trésorerie et l'existence de lignes de découvert permettent d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles malgré la multiplicité des comptes bancaires gérés par l'institution.

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

- ❑ Al Amana est une institution rentable, ayant généré un ROA positif sur les quatre derniers exercices, en croissance de 2001 à 2003, et en nette diminution sur l'année 2004 (de 11% à 6,0%), en raison du choix stratégique de l'institution de réduire les taux d'intérêt facturés à ses clients. L'évolution du ROE, encore plus rapide que celle du ROA sur la période 2001-

2003, est due à l'augmentation de l'effet de levier : le ROE est ainsi passé de 3,9% fin 2001 (effet de levier de 9,2%) à 16,1% en déc. 2003 (effet de levier > 60%). L'autonomie financière est avérée depuis 2001 (111,4% en 2001, près de 125% en 2004) et à fin 2004, le ROA après ajustements est de 5%, ce qui témoigne de la capacité de l'IMF à couvrir ses charges avec ses revenus, ceci dans un environnement commercial.

- ❑ La productivité du personnel est satisfaisante malgré la baisse relative liée aux nombreux recrutements d'agents de crédit entre 2003 et 2004 : en décembre 2004, la charge moyenne est de 280 clients par AC, mais le ratio est de 321 si l'on exclut du calcul les 73 AC recrutés en novembre et décembre. Ce résultat est correct mais pourrait être encore amélioré, particulièrement sur les prêts solidaires.
- ❑ Le ratio de charges d'exploitation baisse régulièrement sur la période, de 32,4% en décembre 2001 à 18,7% en décembre 2004, par l'effet conjugué d'importantes économies d'échelle (l'encours de prêts augmente de 60% par an en moyenne), d'un suivi drastique des dépenses et d'une culture de réduction des coûts. Le système de rémunération permet en outre d'adapter la masse salariale aux résultats de l'institution au travers du système de prime.

Besoins de financement:

Les objectifs de croissance (+ 50% par an en moyenne sur les cinq prochaines années pour le total bilan) sont entièrement liés à la capacité de l'institution à mobiliser des financements de manière massive. Al Amana se fixe pour objectif de lever annuellement entre 150 et 500 M MAD (14,5 M et 48 M EUR)d'emprunts nets par an pour les cinq prochaines années.

Planet Rating estime qu'Al Amana est une institution solide, présentant des procédures de crédit adéquates et une orientation durable vers la rentabilité, et ce malgré les risques inhérents à la stratégie d'expansion et de diversification choisie pour la période 2005-2009. Un investissement commercial est donc possible, selon un cash flow qui reste soumis à l'appréciation des investisseurs.

Note sur les conflits d'intérêts potentiels

Planet Rating est un département de PlaNet Finance, ONG qui œuvre pour la professionnalisation du secteur de la microfinance. PlaNet Finance Maroc, association marocaine faisant partie du réseau PlaNet Finance, et Al Amana ont collaboré en décembre 2004 lors d'une analyse du processus de décision de Al Amana. Néanmoins, nous garantissons l'indépendance de ce rapport :

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

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

Rating Plus

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

Contexte général

Environnement politique et économique : favorable

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

	2001	2002	2003	2004
1 EUR = xx MAD	10,28	10,92	10,95	11,18
PIB/habitant	13 126	13 762	14 401	n/a
Inflation	0,6%	2,1%	1,2%	1,2% ^(a)
Coface rating				A4 ¹

Source: FMI / oanda.com. ^(a) Estimation

Infrastructure

- Les infrastructures routières ne représentent pas un frein majeur. Le réseau téléphonique permet une communication facile dans toutes les régions. Les connexions Internet sont également disponibles sur toute la zone de couverture d'Al Amana.

Développement institutionnel (indicateurs MBB)

Maturité : mature Taille des opérations : grande

- Maturité avérée de la structure, stabilité institutionnelle, des procédures et de l'équipe, environ 12 M EUR de subventions reçues ;
- L'encours de prêts de plus de 36 M EUR en décembre 2004 permet à l'institution de bénéficier d'économies d'échelle.

Clientèle cible : inférieure Autres activités : formation

- L'encours moyen par client est de 228 EUR en décembre 2004, soit environ 17% du PIB/habitant. La population cible appartient à la catégorie « inférieure » telle que définie par le MBB. Al Amana touche une clientèle qui n'a pas accès aux prêts bancaires dans les zones urbaines et périurbaines, et depuis peu dans les zones rurales accessibles depuis les villes.
- Al Amana accorde des prêts à des groupes solidaires de quatre ou cinq personnes et propose des modules de formation aux microentrepreneurs. Un produit individuel est également proposé et plusieurs autres sont actuellement en test, notamment le prêt logement et le prêt solidaire rural.

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

² Rapport sur le Développement Humain, PNUD 2004

Sommaire

Résumé et explication du rating	3
Rating Plus	7
Contexte général	7
Développement institutionnel (indicateurs MBB)	7
Acronymes	9
Présentation de l'institution	10
Gouvernance et processus de décision	14
Prise de décision	14
Planification	14
Equipe de direction	15
Gestion des Ressources Humaines	17
Information et équipement	18
Infrastructure et système d'information	18
Information sur les activités	19
Information comptable et suivi financier	20
Risques : identification et contrôle	21
Procédures et contrôles internes	21
Audit interne	22
Activités: produits et services	23
Marketing et concurrence	23
Gestion du portefeuille	23
Composition et évolution du portefeuille de prêt	25
Qualité du portefeuille de prêts	26
Couverture du risque crédit	26
Financement et liquidité	27
Stratégie de financement	27
Gestion de la liquidité	29
Efficacité et rentabilité	30
Benchmarking	33
Annexes	35
Caractéristiques des Produits	35
Etats financiers et notes	36
Ajustements	41

Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de Terrain)
AG	Assemblée Générale
BCM	Banque Commerciale du Maroc
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BMCE	Banque Marocaine du Commerce Extérieur
BP	Banque Populaire
CA	Conseil d'Administration
CIN	Carte d'Identité Nationale
CR	Coordinateur Régional
CCP	Compte Chèques Postaux
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Consortium de 28 agences de développement publiques et privés)
DAF	Directeur (Direction) Administratif et Financier
DED	Département Etudes et Développement
DG	Directeur (Direction) Général
DO	Directeur (Direction) des Opérations
EUR	Euro
FADES	Fonds Arabe de Développement Economique et Social
FMI	Fond Monétaire International
FNAM	Fédération Nationale des Associations de Microcrédit
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IMF	Institution de Microfinance
M	Million
MAD	Dirham Marocain
MAIN	Microfinance African Institutions Network
MBB	MicroBanking Bulletin
MENA	Middle East North Africa (Moyen-Orient et Afrique du Nord)
MFN	International Microfinance Network
MM	Milliard
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PV	Procès Verbal
PWC	Price Waterhouse Cooper
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SIG	Système d'Information et de Gestion
SGMB	Société Générale Marocaine de Banques
TEG	Taux Effectif Global
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
USAID	US Agency for International Development
USD	United States Dollar
VITA	Volunteers in Technical Assistance
WWB	Women's World Banking

Présentation de l'institution

Environnement Au 31 décembre 2004, le nombre d'emprunteurs actifs au Maroc est de l'ordre de 460 000 dont 72% de femmes, pour un encours total de plus de 890 M MAD, soit près de 80 M EUR. La demande non satisfaite reste encore importante, puisque la demande potentielle est évaluée à plus d'un million de microentrepreneurs (les estimations d'Al Amana l'évaluent même à 3,6 M). Deux institutions se sont démarquées rapidement par l'ampleur de leur programme, atteignant plus de 100 000 emprunteurs actifs chacune (Al Amana et Zakoura) en moins de cinq ans. La Fondation Banque Populaire s'est également développée très rapidement (plus de 60 000 emprunteurs à fin sept. 2004) et dispose elle aussi d'une couverture nationale. La plupart des autres institutions ont des zones d'intervention plus restreintes, urbaines, périurbaines et parfois rurales.

Une réglementation du secteur a été mise en place en 1999 (Dahir N°1-99-16), fixant le montant maximum des prêts à 50 000 MAD et limitant le champ de la microfinance au financement d'activités génératrices de revenus. Elle a été complétée en 2004 pour élargir le champ d'action des IMF en les autorisant à financer l'acquisition, la construction ou l'amélioration d'un logement pour les personnes économiquement faibles ainsi que le financement d'installations électriques ou d'alimentation de foyers en eau potable de ces mêmes populations (Dahir N° 1-04-12 du 1er rabii I 1425, 21 avril 2004).

Cette réglementation est encore susceptible d'être révisée pour répondre aux nombreuses demandes des IMF :

- La collecte d'épargne est encore interdite mais pourrait être autorisée dans un futur relativement proche.
- Une autre interrogation réside dans l'application de la fiscalité. La loi actuelle prévoit une période d'exonération fiscale de cinq ans à compter la date de l'autorisation de chaque IMF. Cette période d'exonération arrive actuellement à échéance pour de nombreuses IMF (la plupart des agréments ont été octroyés en 2000 ou 2001), et les IMF pourraient très prochainement être soumises à la fiscalité, essentiellement une TVA de 7% sur les produits financiers. Les IMF et la FNAM sont encore en négociations avec le Ministère pour obtenir une prolongation de l'exonération. En cas d'assujettissement, il reviendrait aux IMF de choisir de transférer ce coût à leurs clients ou de le déduire de leur marge.

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

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

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

Propriété Les 24 membres de l'Assemblée Générale (AG), personnalités des mondes politique, associatif, bancaire, journalistique et universitaire marocains, sont tous bénévoles. La plupart de ces membres font partie de l'AG depuis le lancement des activités en 1997. Le Conseil d'Administration (CA) compte 13 membres, dont 5 font partie du Bureau Exécutif du CA.

Il existe aussi un Comité de Veille et de Suivi (CVS), organe statutaire consultatif, composé de partenaires externes et ayant pour but de surveiller avec le CA les axes d'action d'Al Amana.

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

Membres du CA	Fonction	Emploi actuel
M. Ahmed Ghazali	Président	Président de la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle
M. Thami Ghorfi	Vice-président	Directeur de l'ESCA, école de communication
Mme Mounia Boucetta	Secrétaire Générale	Directeur du Commerce Intérieur au Ministère du Commerce (MICT)
M. Omar Amine Benabdellah	Trésorier	Expert International en Artisanat
M. Mohamed Fouzi Mourji	Trésorier Adjoint	Professeur Chercheur
Mme. Michèle Zirari	Membre	Professeur Universitaire
Mme. Marie Thérèse Dilami	Membre	Journaliste
Mme. Malak Ben Chekroun	Membre	Ancienne Directrice AMSED, Directrice du programme IPEC de lutte contre l'emploi des enfants
M. Abderrahim Harouchi	Membre	Ministre du Développement Social
M André Azoulay	Membre	Conseiller Royal
M Ahmed Abbouh	Membre	Commerçant
M M'Hamed Ellatify	Membre	Commerçant
M Moustapha Boujrad	Membre	Coordinateur de programmes au Fonds de Développement Social

Organisation

En décembre 2004, Al Amana dispose d'un siège à Rabat et de 259 antennes, dont 134 ont été ouvertes en 2004. Ces antennes sont réparties sur le territoire marocain, principalement en zone urbaine.

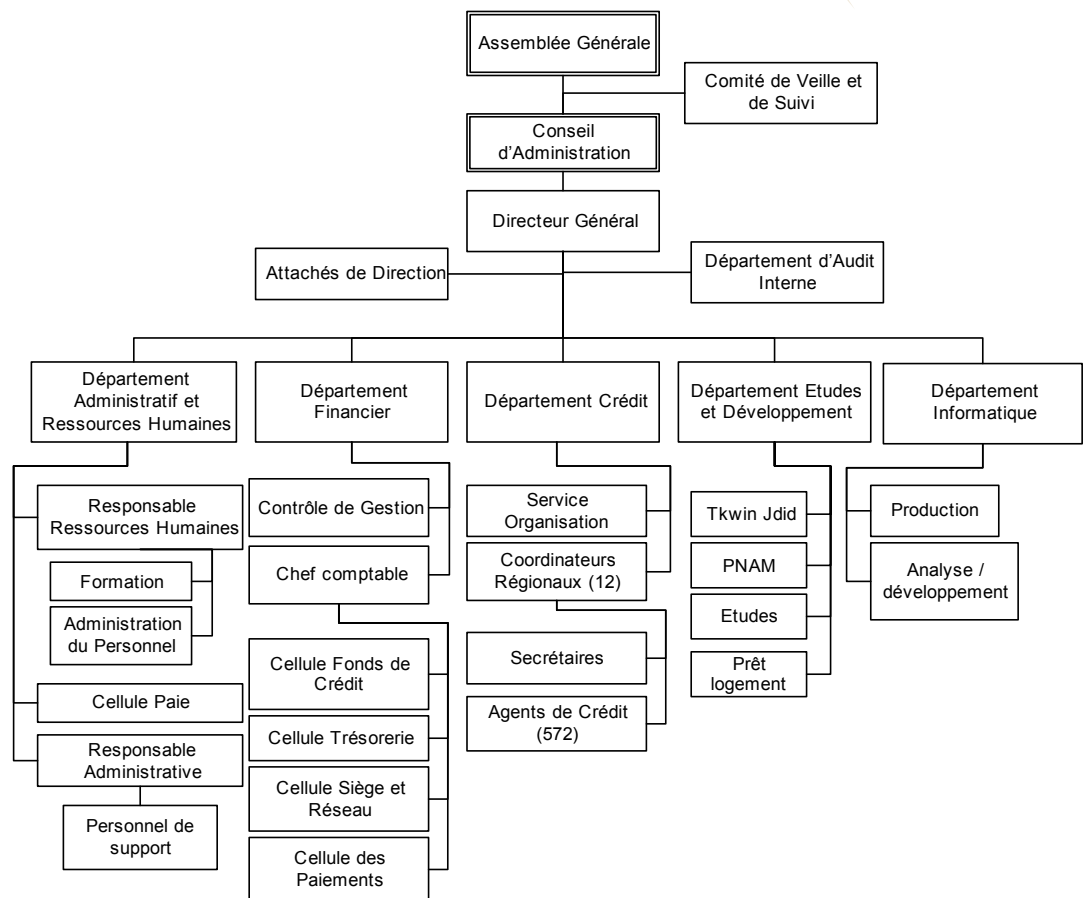
Le siège héberge l'équipe de direction et son personnel de soutien, soit près de 90 personnes. Une cinquantaine de personnes est affectée à l'encadrement, l'appui, le développement et le contrôle, et disséminée sur les diverses régions.

Les 259 antennes ne comprennent pas d'autre personnel que les 572 Agents de Crédit (AC). Ils assurent la sélection des clients, le déboursement (en espèces ou en chèque) et la collecte des remboursements (en espèce) ainsi que la saisie des informations dans le SIG.



Les antennes sont regroupées en 12 zones, chacune de ces zones étant dirigée par un Coordinateur Régional (CR), assisté d'une secrétaire, situés dans les locaux d'une antenne. La décision de crédit est décentralisée, l'accord final dépendant du Coordinateur Régional et non du siège. Les prêts individuels, doivent eux être approuvés par un comité de crédit lorsque les montants dépassent le seuil de 10 000 MAD.

Une nouvelle organisation est actuellement à l'étude, et devrait être généralisée à l'ensemble du réseau en 2005. L'objectif est de renforcer l'encadrement des Agents de Crédit par la création de postes d'agents d'encadrement chargés de superviser une dizaine d'AC. Al Amana teste également un regroupement de plusieurs antennes en agence, qui permettrait de libérer les AC de certaines tâches administratives (accueil, enregistrement des informations, réception des remboursements) assurées par des agents spécialisés.



Services Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

Services financiers : Al Amana a longtemps proposé seulement des prêts solidaires mais diversifie peu à peu son offre :

- ❑ Les trois produits de prêts solidaires sont octroyés à des groupes de 5 personnes (4 personnes pour des renouvelants), pour des montants de 1 000 à 20 000 MAD (90 à 1 800 EUR). Ils représentent quasiment la totalité du portefeuille en décembre 2004 (plus de 95%). Il s'agit principalement du crédit Al Moustaqbal (anciennement Hirafî Jadid), qui représente 91% de l'encours de crédit (voir description en annexe).
- ❑ Le prêt individuel est proposé dans 11 antennes de régions de Casablanca et Rabat et devrait être généralisé dans le courant de l'année 2005. Les montants s'échelonnent de 2 000 à 20 000 MAD (180 à 1 800 EUR), pour une durée de 3 à 24 mois selon le montant et le choix du client. Fin décembre 2004, 1 866 prêts individuels sont en cours pour un encours total de 13 M MAD.

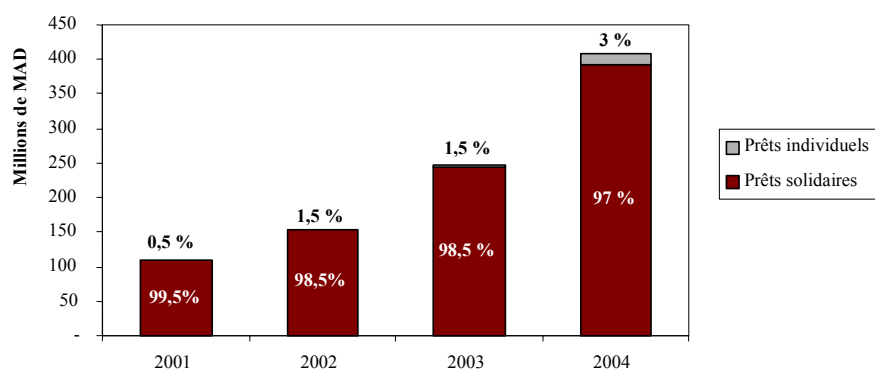
Plusieurs autres produits de prêts sont actuellement en test :

- ❑ Un prêt « logement » (pour financer l'amélioration de l'habitat) est en cours de développement ; il est testé depuis juin 2004 dans cinq antennes de la région de Casablanca et dans quatre autres de la région de Fès ; les prêts sont de 3 000 à 30 000 MAD pour des durées de 6 à 36 mois et peuvent s'adresser à des microentrepreneurs ou à des salariés.
- ❑ Une adaptation du produit de prêt solidaire aux contraintes du monde rural (difficultés de transport, type d'activités à financer) est testé dans la région des Doukkala.
- ❑ Les prêts « Chems », octroyés pour une durée moyenne de 3,5 ans et destinés à l'achat de matériel photovoltaïque pour l'électrification des foyers, sont également en phase pilote depuis 2003. 99 prêts sont en cours dans le sud du Maroc à fin décembre 2004.

Services non financiers

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

Encours de prêt par produit



Audits externes Les audits de 1997 et 1998 ont été menés par KPMG. Depuis 2000, les comptes sont audités par PriceWaterhouseCoopers qui a toujours approuvé sans réserve les états financiers et les rapports d'activité de l'institution.

Gouvernance et processus de décision

Prise de décision

Processus de prise décision

Al Amana bénéficie d'un CA composé de personnalités aux compétences utiles, pour la plupart issues de l'administration ou de milieux intellectuels. Grâce au renouvellement du Bureau Exécutif en 2003 et à la création à la même période de sous-comités techniques qui se mettent peu à peu en place (stratégie, finances, ressources humaines), une moitié des administrateurs, dont le Président du CA, est impliquée et contribue à la définition de la stratégie et au suivi opérationnel de l'institution. L'autre moitié du CA apporte un soutien plus distant bien qu'important, notamment en permettant à Al Amana un bon accès aux sphères de décision marocaines. La SIDI, qui participe aux activités du CA à travers la commission spécialisée finances³ et apporte une expérience en microfinance, en gouvernance d'IMF, et fait des propositions intéressantes pour améliorer le fonctionnement du CA. L'appartenance à plusieurs réseaux internationaux (WWB, Sanabel, MFN, MAIN) offre par ailleurs au DG de nombreuses occasions de discuter ses points de vue et ses choix stratégiques avec d'autres professionnels de la microfinance, ce qui complète efficacement la vision apportée par le CA.

Le Directeur Général bénéficie d'une grande délégation pour les décisions opérationnelles, ce qui permet une bonne réactivité. Il joue encore un rôle central dans la définition des orientations stratégiques de l'institution.

Le CA se réunit trois à quatre fois par an, pour des réunions de deux à trois heures, dont les PV clairs et concis reflètent maintenant mieux la teneur des débats. Les notes bimensuelles, rapports d'activités, notes de synthèse envoyées avant les réunions, permettent d'assurer un très bon niveau d'information des membres du CA.

Information de pilotage

Al Amana fait preuve d'une très grande transparence⁴, tant en interne qu'en externe, avec un système de communication très efficace. La communication interne est facilitée par l'informatisation de toutes les antennes et la mise en place d'un Intranet.

Planification

Pertinence de la stratégie

Le plan stratégique 2005-2009 fixe des axes de développement clairs (diversification des produits, évolution institutionnelle, diversification des sources de financements) assortis d'objectifs quantitatifs, ainsi que des axes d'amélioration organisationnelle. Il a été défini sur la base d'une solide analyse des opportunités offertes par le marché et des forces et faiblesses de l'institution. Le processus de planification est maintenant bien rodé, Al Amana se soumettant chaque année à cet exercice depuis quatre ans ; il implique l'ensemble de l'équipe de direction ainsi que les membres du CA et les équipes terrain.

³ La SIDI faisait partie du Comité de Veille et de Suivi (constitué des bailleurs et partenaires d'Al Amana, anciennement CPSO) qui a été réaménagé et est maintenant un organe uniquement consultatif, puis elle est devenue membre à part entière de l'Association.

⁴ Ces notes, ainsi que le rapport annuel d'activités et les rapports de rating, sont consultables sur le site.

Comme les années précédentes, Al Amana part du constat que la microfinance marocaine sert encore très mal les besoins des micro-entrepreneurs (encours moyen très faible à 15% du PIB par habitant, pénétration du marché évaluée à environ 11%, offre de service encore fortement dominée par le prêt solidaire) et l'institution se fixe pour objectif d'augmenter son impact dans la lutte contre l'exclusion financière :

- ❑ en pénétrant mieux les segments actuellement servis en répondant toujours mieux à leurs besoins en crédit (augmentation de l'encours de prêt moyen, assouplissement des procédures, réduction progressive des taux d'intérêts) ;
- ❑ en élargissant notablement sa cible grâce à la diversification des produits (déploiement des prêts aux très petites et petites entreprises, développement du prêt pour l'habitat et d'un prêt adapté au milieu rural) ;
- ❑ en expérimentant d'autres services financiers (épargne, virement, monétique).

Les objectifs quantitatifs affichés sont extrêmement ambitieux (650 000 clients actifs en 2009, dont 300 000 sur le prêt solidaire et 350 000 sur les nouveaux produits ; encours de prêts de 3,5 milliards de MAD) mais semblent possibles à atteindre dans la mesure où ils reviennent à poursuivre le rythme de croissance constaté sur les années passées, et qu'ils sont justifiés par la demande (Al Amana atteindrait alors une pénétration du marché de 18%). De plus, les procédures bien rodées et le système de contrôle interne d'Al Amana lui ont déjà permis par le passé de multiplier les antennes et de développer des nouveaux produits sans augmentation des risques. Les axes organisationnels à renforcer pour mener à bien cette stratégie sont bien identifiés et programmés (évolution du SIG pour garantir sa flexibilité, renforcement de l'encadrement).

La réalisation de ce plan dépendra toutefois de la disponibilité des fonds et de la réussite de la stratégie de diversification des sources de financement, de la rapidité d'Al Amana à tester et lancer les nouveaux produits, et enfin de la concurrence. La révision annuelle de la stratégie et la réactivité d'Al Amana permettent de penser que d'éventuelles difficultés seraient rapidement identifiées.

Planification budgétaire

La planification budgétaire implique tous les acteurs nécessaires. Le budget, préparé chaque année à partir du mois d'août précédent, est en phase avec la stratégie. Le suivi des réalisations est fait trimestriellement, de façon très stricte, par le directeur financier. Tout écart important est expliqué.

Equipe de direction

Compétences et expérience de l'équipe

Après une année 2003 marquée par des vacances de postes, l'équipe de direction a été reconstituée en 2004 par le recrutement d'un directeur financier d'une auditrice interne et d'un responsable informatique. Les directeurs et chefs de département ont les compétences techniques nécessaires pour mener à bien leurs tâches. Leur implication de plus en plus forte dans le processus de planification stratégique et les réunions du CA, si elle s'accompagne d'une stabilisation de l'équipe⁵, devrait permettre de réduire le risque de personne-clé qui subsiste sur le Directeur Général. Les directeurs actuels manquent en effet encore de la polyvalence qui serait nécessaire pour assurer une éventuelle succession du DG.

⁵ L'équipe a connu une rotation notable pendant les trois dernières années.

Profil de l'équipe de direction

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

- ❑ Le Directeur (DG), M. Fouad Abdelmoumni : présent à Al Amana depuis sa création, il possède une grande expérience et bénéficie d'une grande reconnaissance. Il est économiste de formation et formé au management à l'ISCAE. Il a travaillé pour la CDG volet retraite et assurance puis pour la promotion de la petite entreprise au sein de MADI (filiale de la SIDI). Il a participé au démarrage du programme AFM et occupé le poste de DG dès le début d'Al Amana. Il est président du conseil du réseau des IMF arabes SANABEL, et membre du Conseil de la Women's World Banking et de la FNAM du Maroc. Il est aussi membre du groupe consultatif du CGAP pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord.
- ❑ Le Directeur Financier, M. Abdellah Ichouh : diplômé de l'ISCAE et titulaire d'un MBA en finances/comptabilité de l'université du Winsconsin avec une longue expérience du domaine financier acquise en majorité en industrie. Il a rejoint Al Amana en 2004 ;
- ❑ Le Directeur d'Etudes et Développement, M. Mohammed Maârouf : Directeur depuis la création du poste en fin 2001, il dispose d'expériences préalables en marketing.
- ❑ Le chef du département Crédit, M. Abdessamad Assari : il a débuté en 1998 en tant qu'agent de crédit avec une formation littéraire et après plusieurs promotions internes a été nommé chef de département en 2002 ;
- ❑ L'Auditrice Interne, Mme N'sira Fofana : diplômée de l'ISCAE, avec une expérience préalable de quatre années dans un cabinet international d'audit, elle a rejoint Al Amana en 2004.
- ❑ Le Directeur Administration et Ressources Humaines, M Jawad Doukkali : économiste de formation et diplômé de l'ISCAE avec une expérience préalable dans des établissements financiers.
- ❑ Le chef du département informatique, M Moukhlis Abdellah : diplômé du CNAM en organisation, avec une expérience dans le domaine bancaire.

Organisation de l'équipe de direction

L'équipe comporte l'ensemble des fonctions nécessaires à une institution de la taille d'Al Amana (Crédit, Finances, Etudes et Développement, Audit, Ressources humaines, Informatique, Administration) et les rôles de chaque directeur sont clairement définis, bien que la forte croissance et le turnover important au sein de l'équipe aient entraîné de fréquentes réorganisations. Cette instabilité ne semble toutefois pas avoir affecté la bonne marche de l'institution. L'organisation devrait encore évoluer dans les mois à venir avec l'objectif de constituer une équipe de direction consacrée à l'analyse, l'orientation, la supervision et la prévision, appuyée par des sous-directeurs qui prendront des responsabilités opérationnelles. Ce renforcement de l'équipe de direction, qui devrait se traduire par l'embauche de douze cadres, est bienvenu compte tenu des projections de croissance de l'institution.

Les réunions hebdomadaires et autres réunions ponctuelles, ainsi que l'échange permanent par email, assurent une communication très fluide dans l'équipe de direction.

Les coordinateurs régionaux (CR) jouent aussi un rôle très important de communication/supervision entre les antennes et la direction. Al Amana a depuis longtemps compris l'importance de ce deuxième niveau de direction et travaille constamment à leur renforcement. La redéfinition en cours, vers un rôle plus stratégique, en laissant les tâches administratives et de suivi à d'autres recrues, devrait leur permettre d'être des acteurs clés dans la réalisation des objectifs de l'institution⁶.

⁶ La supervision du travail des AC par les CR est difficile à assurer avec la croissance (ils gèrent maintenant en moyenne 50 AC). La création des postes d'agents d'encadrement, recrutés parmi les meilleurs AC et chargés d'assister les CR dans leur tâche de supervision des AC devraient permettre aux CR de se concentrer sur l'atteinte des objectifs quantitatifs, le recrutement et le développement des compétences des AC et l'identification des sites potentiels pour les nouvelles antennes.

Gestion des Ressources Humaines

Organisation de la Gestion des Ressources Humaines

Le département en charge des ressources humaines a connu de nombreuses restructurations, liées à des changements au niveau du poste de directeur. Il a été renforcé depuis septembre 2004 par le recrutement d'un responsable ayant une expérience préalable en ressources humaines. L'équipe RH est constituée d'une équipe de sept personnes qui se concentrent sur la gestion des compétences, les aspects administratifs (paie, dossiers du personnel, etc.) étant gérés par un autre département.

Gestion des compétences et contrôle des performances

La gestion des ressources humaines est hautement professionnelle et inspirée par une forte culture de la performance. Elle contribue à développer les compétences et favorise la motivation :

- ❑ Recrutements planifiés et réalisés avec une méthode précise, qui permet à Al Amana de recruter des agents de crédit par promotion et de les former en grand nombre ;
- ❑ Système tourné vers la performance, avec des évaluations régulières ainsi que des primes d'intéressement efficaces pour tout le personnel et basées, pour le personnel de terrain, sur les profits dégagés trimestriellement ; il existe également un système de grades pour les agents de crédit afin de distinguer les agents plus performants ;
- ❑ Avantages sociaux supérieurs à ceux exigés par la loi (prêt pour l'achat de moto, assurance) ;
- ❑ Plan de formation complet et respecté : formation initiale puis formation ponctuelle, sur les procédures d'Al Amana, mais aussi sur la microfinance de façon générale, l'informatique et les langues étrangères.
- ❑ Lorsqu'on reproche à un agent un comportement inapproprié, quelle que soit la somme d'argent en question, le problème est traité très sérieusement, souvent soumis au conseil de discipline et parfois conclu par un licenciement.

Information et équipement

Infrastructure et système d'information

Description du Système d'Information et de Gestion

Équipement informatique	<ul style="list-style-type: none">• Parc informatique très performant au siège, un ordinateur par antenne, ordinateurs portables pour les coordinateurs régionaux et pour les auditeurs internes.• Connexion ligne spécialisée, ADSL et réseau local au siège, connexion Internet dans toutes les antennes.• Communication entre antenne et avec le siège par mail, fax et par Skype (téléphonie par Internet).
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none">• Sage• Comptabilité centralisée au siège, consolidation mensuelle des petites caisses des antennes, organisation de la gestion comptable en pôles (Fonds de Crédit, Trésorerie...);• Les antennes envoient le journal des déboursements et remboursements et celui-ci est rapproché chaque semaine avec les relevés bancaires des antennes (un par antenne);• Le rapprochement avec les informations issues du logiciel de suivi du portefeuille est effectué chaque mois;• Etats financiers complets semestriels
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none">• Babessalaf, logiciel développé en interne sur Access, avec un miroir de la base sur Oracle permettant des requêtes, des recoupements (DataQuery) et une sauvegarde sur support stable.• Les antennes locales saisissent les informations et les envoient quotidiennement au siège par un e-mail automatique; les données sont alors consolidées automatiquement par le logiciel puis contrôlées.• Reporting quotidien des agences au coordinateur et des coordinateurs à la direction (nombre de prêts accordés, état des remboursements...).

Sécurité

Les procédures de sécurité ont été bien définies et sont correctement appliquées :

- La définition de profils utilisateurs permet des niveaux d'accès distincts (saisie au niveau des AC, validation pour l'AC testeur⁷, consultation et approbation pour les coordinateurs); Le niveau de contrôle entre AC est cependant mitigé par la gestion des mots de passe, souvent simplistes et connus de toute l'antenne⁸;
- Les anti-virus sont mis à jour et des firewalls sont installés pour les serveurs de messageries.
- Le manque de stabilité des bases Access pour la gestion d'un aussi grand nombre de données a été compensé par la mise en place d'une base « miroir » sous Oracle, qui est mise à jour en même temps que la base centrale Access⁹;
- Des sauvegardes de la base consolidées sont effectuées quotidiennement sur disque dur et sur le serveur interne, et chaque semaine sur support magnétique et sur un second serveur situé hors des locaux; les bases de données des antennes pourraient par ailleurs permettre de reconstituer les données; les pertes maximales de données sont d'une semaine;

⁷ Dans chaque antenne, les AC se loguent avec leur login/mot de passe et ont accès aux informations concernant leurs propres clients et aux informations relatives aux groupes en attente de l'autre AC afin de pouvoir procéder au test et à la validation des données financières et des montants accordés.

⁸ Les mots de passe n'ont pas de format imposé et se limitent fréquemment à une lettre.

⁹ Les systèmes installés dans les antennes fonctionnent toujours sur Access.

- ❑ Ce système développé en interne a été testé et audité de nombreuses fois. Des mises à jour et des améliorations sont régulièrement effectuées et garantissent une sécurisation des données¹⁰ ;
- ❑ Les rapprochements réguliers entre les données bancaires (consultation des comptes sur Internet) et le système d'information, et les nombreux contrôles effectués par la hiérarchie permettent de limiter le risque de fraude ;

Facilité d'utilisation du système

Le système est informatisé et très performant. Seule l'interface avec la comptabilité n'est pas automatique et nécessite quelques saisies manuelles. Les AC qui sont les premiers utilisateurs du système ont toujours été consultés pour les mises à jour. Le système génère de nombreux états et l'envoi des informations est automatisé. L'utilisation d'Internet et de requêtes automatisées facilitent les réconciliations, comparaisons et intégrations de données.

Plan informatique et amélioration du système

Bien que le SIG soit fluide et performant, il est vulnérable car développé sous Access et n'est pas suffisamment flexible car pas aisément paramétrable. L'intégration de nouveaux produits nécessite ainsi le développement de nouveaux modules, ce qui implique des délais de test pour éliminer les inévitables « bugs ». Al Amana a donc prévu de le remplacer et est en train de définir ses besoins ; un appel d'offres devrait être lancé début 2005 avec pour objectif de mettre le nouveau système en production en 2006. Il est également prévu d'automatiser davantage la saisie comptable.

Compétences de l'équipe en charge du SIG

L'équipe informatique composée de neuf personnes a des compétences avérées en développement de système ce qui permet à Al Amana d'avoir une grande autonomie dans la gestion de son SIG (améliorations du système et maintenance). Les décisions importantes concernant l'informatique sont par ailleurs prises par l'ensemble de l'équipe de direction, au travers du Comité Directeur Informatique qui se réunit tous les mois. Cette organisation a permis à Al Amana de conserver une équipe informatique très forte, tout en l'intégrant bien dans l'institution et ses problématiques opérationnelles. L'institution a toutefois souhaité renforcer ses compétences en gestion de projet informatique par l'embauche en avril 2004 d'un chef de département ayant un profil de gestionnaire plus qu'un profil technique. Le nouveau responsable prend actuellement ses marques, et s'occupe notamment de la gestion de l'appel d'offres pour la mise en place d'un nouveau système.

Information sur les activités

Qualité de l'information

L'information sur les activités est disponible rapidement, fiable et très riche :

- ❑ Des états de synthèse sont générés de manière hebdomadaire reprenant les données principales sur le portefeuille avec un niveau de détail important (encours, nombre de clients, répartition par type de produit, par antenne, par zone, par agent de crédit...) ;
- ❑ Les retards éventuels sont connus dès la fin de la journée financière et consolidés au siège le jour même ;
- ❑ L'historique est conservé par groupe et même par individu, ce qui permet à Al Amana d'avoir accès à des informations qualitatives pertinentes (suivi des demandes rejetées, taux

¹⁰ En 2002, PWC a effectué un audit des procédures et risques liés à la sécurité informatique et a émis un certain nombre de recommandations dont une grande partie a été rapidement mise en place.

- de renouvellement, liste noire des mauvais payeurs, base de données de toutes les CIN des clients en vue du déploiement de la centrale des risques, etc.) ;
- Des outils de requêtes flexibles peuvent être utilisés par le personnel du siège pour générer des statistiques très variées sur l'activité ;
 - Le Département Etudes et Développement mène de nombreuses missions sur le terrain permettant la remontée d'informations sur les attentes des clients. La concurrence et le marché font l'objet d'un suivi régulier et d'une mise à jour des informations. Les AC connaissent les concurrents présents sur leur zone et leur gamme de produits.

Diffusion de l'information

Les informations sont diffusées à l'ensemble du réseau, par Intranet et email. Une lettre d'information (AmaNews) est diffusée deux fois par mois et reprend tous les chantiers en cours, des recherches de financement aux résultats des tests des nouveaux produits, ainsi que toutes les informations RH (embauches, mutations...). Le plan stratégique a lui aussi été diffusé à tous les niveaux de l'institution.

Information comptable et suivi financier

Qualité de l'information et analyse financière

Les informations comptables sont fiables, disponibles et bien diffusées. Les procédures comptables sont pertinentes et bien appliquées, le plan comptable utilisé est celui des sociétés commerciales. Des états financiers complets sont produits chaque semestre, et audités par PriceWaterhouseCoopers (PWC) une fois par an. Le cabinet a toujours validé les comptes sans réserve, assurant la fiabilité des données, et l'absence de retraitement significatif témoigne de la qualité du suivi comptable.

Les performances financières sont analysées régulièrement notamment par le calcul des ratios classiques utilisés en microfinance. Ces données sont présentées dans les rapports d'activité annuels et semestriels dans lesquels elles sont commentées et comparées aux années antérieures et aux budgets. Les antennes sont analysées comme des centres de profit autonomes et leur rentabilité estimée en fonction de leur niveau d'encours, de leurs charges (salaires des AC, loyers, charges courantes) et d'un prorata des coûts du siège.

Compétences du département comptable et financier

Le Directeur Financier en poste depuis moins d'un an a toutes les compétences nécessaires, aussi bien en comptabilité, qu'en analyse financière et gestion de trésorerie. Le département comptable est hautement qualifié pour la gestion actuelle et pour accompagner la croissance. L'organisation de l'équipe en pôles (Ecritures, Trésorerie, Contrôle de Gestion) est performante. Le poste de chef comptable est toutefois vacant depuis quelques mois, ce qui crée une surcharge de travail importante.

L'objectif du département pour 2005 est la révision du mode de production de l'information comptable afin d'aboutir à une comptabilisation et un rapprochement quotidien de toutes les opérations et permettre la production d'états financiers mensuels. Cela est réellement nécessaire étant données les prévisions de croissance de l'institution et sa volonté de généraliser les produits de prêts individuels, qui justifient un suivi plus régulier des réalisations consolidées.

Risques : identification et contrôle

Procédures et contrôles internes

Contrôles internes

Al Amana a mis en place une réelle approche intégrée de contrôle, ce qui est particulièrement crucial dans une organisation où les décisions d'octroi des crédits sont entièrement décentralisées au niveau des agences (même si une validation des CR est obligatoire avant l'octroi) et où le niveau d'encadrement est faible (un CR gère aujourd'hui 50 AC en moyenne).

Le système de contrôle interne est très complet et les procédures sont formalisées, bien diffusées¹¹, et contiennent tous les contrôles nécessaires pour minimiser le risque de crédit et le risque de fraude :

- ❑ Contrôles croisés de deux agents, séparation des tâches ;
- ❑ Reconnaissance de dette légalisée par les autorités locales ;
- ❑ Contrôle systématique des Cartes d'Identité Nationales (CIN) avant octroi des crédits ;
- ❑ Validation de toutes les saisies au niveau des antennes par la hiérarchie ;
- ❑ Suivi des anomalies relevées dans l'application des procédures par le CR et par le département d'audit et sanctions prises dès que la gravité de l'erreur décelée le justifie,
- ❑ Disponibilité d'informations pertinentes et évaluations régulières qui permettent d'identifier rapidement les mauvaises performances : suivi des performances par agent et par antenne par différents départements (Crédit, Finance, Audit) pour le calcul des primes des AC, pour les analyses d'activité et pour le respect des procédures.

Sécurité de la liquidité

Le risque de perte est toujours présent puisque déboursements et remboursements sont réalisés en liquide, mais il est très limité par les procédures en place. Toutes ces opérations sont concentrées sur un jour par semaine, les caisses devant être vides le soir même, sauf exception à signaler aux supérieurs et mis à part les quelques remboursements tardifs pendant la semaine, de montants très limités. Les déboursements s'effectuent l'après-midi avec l'argent des remboursements du matin ; si ces sommes ne sont pas suffisantes, les prêts sont déboursés par chèques, facilement endossables. Suite à un vol dans une agence¹², Al Amana a commencé à déboursier le matin même afin de minimiser le montant d'argent en liquide. Les antennes sont très proches des agences bancaires. Des améliorations pour protéger davantage l'argent conservé dans les antennes sans sécurité spécifique ont été étudiées et rejetées par Al Amana après une étude du rapport entre coûts et avantages.

¹¹ Al Amana a des manuels pour toutes les fonctions clés, tels que pour les opérations de crédit, la comptabilité, l'utilisation du logiciel, qui sont mis à jour aussi souvent que nécessaire et disponibles sur l'Intranet. Certains manuels sont encore en cours de développement (gestion de trésorerie...).

¹² 93 615 MAD soit 8 600 EUR.

Audit interne

Identification des risques

Al Amana a largement travaillé sur l'identification et la gestion des risques en 2004. Toute l'équipe de direction a été fortement impliquée dans ce processus, notamment pour l'évaluation des risques liés à la stratégie de diversification du portefeuille (réflexion sur les procédures nécessaires à la généralisation des produits individuels) et au risque de manque de fonds (gestion de trésorerie). Le Conseil d'Administration se sent également très concerné par ces problématiques, notamment dans l'appréhension des risques externes (lobbying actif pour lutter contre l'assujettissement des IMF à la TVA). L'audit interne a été renforcé l'année dernière et a mené une réflexion approfondie sur l'inventaire des risques (externes, internes, stratégiques, opérationnels, financiers) et sur les mesures à mettre en œuvre pour en garantir la gestion. Al Amana a également fait appel à de nombreuses entreprises externes pour valider les comptes (auditeurs externes), la stratégie (cabinet de conseil) et l'organisation (rating).

Qualité de l'audit interne

L'audit interne a pris de l'ampleur depuis le recrutement d'une auditrice expérimentée en 2004. Ce recrutement matérialise l'importance donnée à l'audit interne, qui va maintenant au-delà du contrôle des procédures vers un rôle plus stratégique d'amélioration des outils de contrôle et des procédures. Outre l'Auditrice, le département comprend un contrôleur en chef et cinq contrôleurs. Huit contrôleurs doivent être embauchés en 2005. Des rapports mensuels sur les activités du département sont transmis au DG. Le département rapporte en effet au DG et non au CA auquel les rapports ne sont pas systématiquement communiqués.

L'audit interne permet une bonne sécurisation des opérations des antennes, même si le nombre de clients visités reste relativement faible au regard de l'autonomie de décision dont bénéficient les AC (2004 : environ 2% des clients¹³). Le plan d'audit annuel garantit que chaque antenne est visitée au moins deux fois par an pour une mission d'une journée par un contrôleur (en 2004, chaque antenne a été visitée trois fois en moyenne). Les missions, qui sont menées selon une méthodologie standardisée et pertinente, comprennent à la fois des visites à des clients choisis de manière aléatoire et un contrôle de l'application des procédures. Un rapport est produit après chaque visite et transmis à l'antenne, au CR, au département Crédit et à la cellule d'Audit Interne. Les rapports des missions d'audit sont enregistrés sous Excel dans des tableaux reprenant les anomalies relevées par niveau de risque et de gravité, utilisés ensuite pour le calcul des primes. Des sanctions sont prises en cas d'anomalie.

Il n'existe pas encore de réel audit du siège dont tous les départements ont toutefois été visités en 2004 par l'auditrice pour une revue des procédures suivie de recommandations. De nombreuses procédures ont ainsi été formalisées.

L'auditrice mène actuellement une réflexion intéressante sur les manières d'améliorer l'efficacité des missions d'audit. Elle prévoit notamment de mener des missions plus longues (de trois ou quatre jours), d'augmenter le nombre de clients visités et de faire une meilleure utilisation des données statistiques pour fixer le planning des missions. Elle a également amélioré le format des rapports afin de hiérarchiser les conclusions et de faciliter leur utilisation et le suivi des recommandations.

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

¹³ Ceci représente néanmoins un peu moins de 10% des groupes. Ces visites sont par ailleurs complétées par les enquêtes de satisfaction menées auprès des clients et anciens clients par la DED.

Activités: produits et services

Marketing et concurrence

Al Amana est la plus grande IMF marocaine en terme d'encours de crédit et au coude à coude avec Zakoura en terme de nombre de clients. L'institution est implantée aussi bien dans des zones urbaines couvertes par plusieurs acteurs du secteur, que depuis peu dans des zones rurales moins bien desservies par la microfinance. La croissance de son encours et les nombreuses ouvertures d'antennes (134 nouvelles antennes en 2004) témoignent de sa capacité à conserver, voire augmenter ses parts de marché, dans un contexte concurrentiel important.

La multiplication de l'offre de microcrédit (des régions où n'était implantée qu'une seule IMF voient désormais plusieurs institutions offrir des produits similaires) et le prêt moyen historiquement faible au Maroc font que le risque d'endettement croisé est important. Les leaders du marché réfléchissent actuellement, dans le cadre de la FNAM, à la mise en place d'une centrale des risques qui devrait être opérationnelle courant 2005. Dans certaines régions couvertes par plusieurs IMF, 30% des clients voire plus bénéficient de prêts auprès d'une autre IMF, d'après des études d'Al Amana.

Al Amana a un positionnement très large (zones urbaines, périurbaines et rurales sur la quasi-totalité du territoire marocain, produits destinés aux microentreprises formelles comme aux individuels ayant une activité informelle) et est en concurrence directe avec plusieurs institutions dans la grande majorité de ses antennes (plus particulièrement Zakoura, et la Fondation Banque Populaire). Le marché reste très vaste mais les institutions doivent néanmoins innover et répondre aux besoins de leurs clients pour conserver leurs parts de marché.

Dans ce cadre, Al Amana dispose de nombreux avantages concurrentiels. Sa principale faiblesse (pas de remboursement mensuel pour le produit solidaire, alors que d'autres institutions le proposent¹⁴), est compensée par d'autres avantages : élévation du plafond de prêt (de 10 000 à 20 000 MAD), diminution du taux d'intérêt effectif, diminution du nombre de personnes par groupe (de 5 à 4 personnes pour les renouvelants), etc. L'institution met par ailleurs l'accent sur la créativité, en ayant créé une direction pour suivre la satisfaction des clients et développer de nouveaux produits, et travaille déjà sur le développement de plusieurs nouveaux produits (cf. présentation).

Gestion du portefeuille

Procédures de gestion

Les procédures de gestion sont pertinentes, bien connues et appliquées par le personnel sur le terrain. La sélection des emprunteurs est efficace comme en atteste l'excellente qualité du portefeuille (PAR 31 < 0,1% sur les quatre dernières années), cela même dans des périodes de très forte croissance (taux de croissance moyen de près de 60% par an depuis 2001).

¹⁴ AMSSF/MC notamment, dont les taux d'intérêts sont toutefois notablement plus élevés.

Crédit solidaire

- ❑ Sélection des clients : bien que les montants accordés soient limités (prêt moyen inférieur à 400 EUR) une grande attention est portée à la sélection au travers de quatre étapes (inscription et explication du programme ; visite terrain de la microentreprise ; fixation des montants des prêts ; vérification de toutes les informations par un deuxième AC).
- ❑ Octroi du crédit : la décision finale d'octroi du crédit est prise par les agents, les dossiers de prêt étant ensuite validés par le CR. Le délai de déboursement varie donc entre une semaine et dix jours, ce qui est assez performant par rapport aux concurrents d'Al Amana mais pourrait être réduit.
- ❑ Suivi du portefeuille : le suivi des clients est facilité par la culture de remboursement très ancrée au Maroc et par l'efficacité des séances de sensibilisation préalables à l'octroi des crédits. Une visite de suivi est normalement effectuée par l'AC et parfois par d'autres personnes de l'institution (étude de satisfaction du département DED, contrôles aléatoires de l'audit interne, visites des CR). Cependant, étant donné le nombre d'agents de crédit supervisés par les CR et le nombre d'emprunteurs, le pourcentage de clients visités chaque année reste limité.
- ❑ Traitement de la défaillance : le traitement strict de la défaillance est facilité par la solidarité effective des groupes¹⁵, par le système d'information performant et par le fonctionnement en journées financières (déboursements et remboursements sont effectués seulement un jour par semaine). Un retard est immédiatement identifié et déclenche la procédure de recouvrement de l'antenne. Un suivi régulier des retards est également effectué par le responsable des contentieux du siège qui déclenche les procédures légales si nécessaire. Les rééchelonnements et remboursements partiels ne sont pas autorisés, mais des remboursements anticipés sont désormais acceptés.

Crédit individuel et autres produits

Après près de deux années de test, avec notamment l'appui de WWB, Al Amana a développé une méthode de gestion des prêts individuels qui intègre les risques spécifiques à ce produit. Les analyses de l'entreprise et du ménage ont été approfondies, afin de développer des ratios et des limites à respecter. L'accord est donné par un comité de crédit qui regroupe non plus seulement le personnel de l'antenne, mais aussi un représentant du siège. Ces prêts sont octroyés par des AC spécifiquement recrutés et possédant des connaissances académiques plus élevées. Ces procédures devraient être suffisantes pour garantir une bonne sélection, même s'il est encore tôt pour juger de leur efficacité sur les résultats.

Pour les autres crédits actuellement en expérimentation (prêts solidaires ruraux, prêts au logement), le Département Etudes et Développement lancera bientôt des études détaillées pour valider la politique de sélection des clients et d'étude des dossiers.

Compétences des agents de crédit

Le processus de formation très efficace permet d'avoir des AC ayant les compétences nécessaires à la gestion des prêts solidaires. Par ailleurs, depuis fin 2003 la politique en matière de recrutement des agents de crédit porte sur le choix des agents ayant une formation de base en finance¹⁶. Les AC concernés reçoivent une formation spécifique pour les prêts individuels. Pour tout nouveau produit, Al Amana met en place des procédures et des cursus de formation pour s'assurer que les agents qui gèrent les nouveaux prêts soient bien formés. Le système de

¹⁵ La défaillance d'un membre passe souvent inaperçue, les autres membres se cotisant pour rembourser à sa place.

¹⁶ Les agents de crédit possèdent souvent un niveau très élevé d'études (BAC +2 à minimum et souvent BAC+4), mais souvent dans des domaines très différents de la finance ou de l'activité sociale. Le recrutement commence par une sélection de candidats habitant dans la zone couverte par l'antenne concernée, puis une formation est dispensée aux candidats sélectionnés, combinant théorie et stage sur le terrain dans plusieurs antennes différentes. A l'issue de ce cursus Al Amana sélectionne les candidats les plus prometteurs.

prime bien que très complexe et prenant en compte de très nombreux facteurs (classiques comme les taux de remboursement et le nombre de clients gérés, ou plus rares comme les anomalies relevées au cours des missions d'audit ou la rentabilité globale de l'antenne) et le système des grades¹⁷ les encourage à être performants.

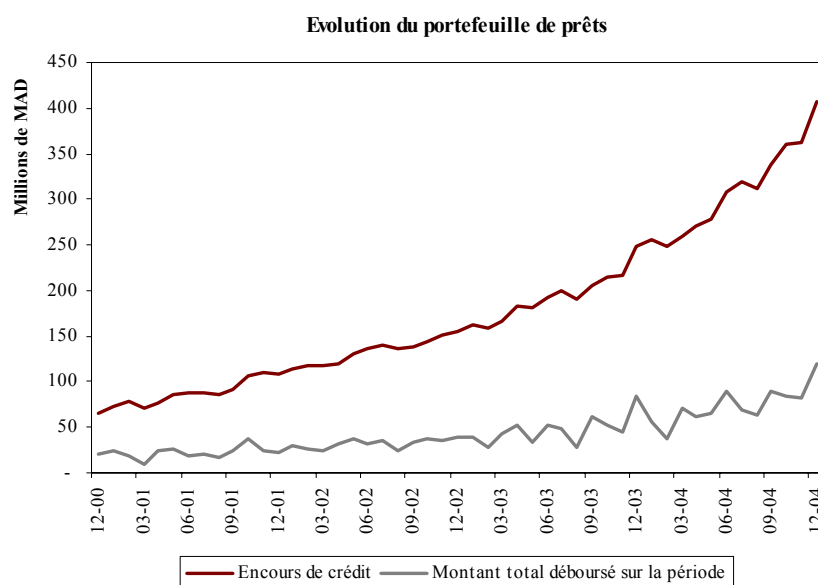
Règles globales de diversification du portefeuille

Al Amana ne dispose pas de règles formelles qui exigent une distribution du portefeuille par zone géographique, par métier ou par produit mais l'étendue géographique du réseau, le nombre important d'emprunteurs issus de zones urbaines comme rurales, et le faible montant de l'encours moyen par emprunteur (228 EUR en 2004) assurent une bonne dispersion du risque. De plus, les projections de croissance effectuées pour le plan 2005-2009 fixent des objectifs très précis par type de produit, garantissant ainsi le financement d'activités très diverses avec des produits adaptés, le déboursement de montants variés, des cautions solidaires comme physiques, etc.

Composition et évolution du portefeuille de prêt

La croissance du portefeuille a été extrêmement rapide et régulière, avec une moyenne de près de 60% de croissance annuelle sur les quatre dernières années (hormis une croissance moins importante – 30% – en 2002 due à un manque de fonds). Le prêt moyen déboursé a augmenté régulièrement conformément à la stratégie de l'institution, passant de 282 EUR fin 2001 à 365 EUR en 2004, d'une part en raison des renouvellements des prêts solidaires dont les montants augmentent, d'autre part à cause du développement des prêts individuels au montants plus importants (700 EUR contre 250 EUR pour le prêt solidaire), bien que constituant toujours une part anecdotique du portefeuille total (de 1% en 2002 à 3,5% en 2004). Cette situation devrait cependant évoluer car les objectifs pour les produits individuels à horizon 2009 sont d'atteindre près de 25% du nombre de clients et plus de 40% de l'encours de l'institution.

Les 259 antennes couvrent quasiment la totalité du territoire marocain, l'encours pour chacune des 12 zones étant relativement homogène.



¹⁷ Les grades, de 1 à 7, déterminent le niveau de salaire et les responsabilités, telles que la formation d'AC junior, la gestion de prêts individuels, etc. La promotion se fait en fonction de l'ancienneté et des résultats suite aux évaluations.

Qualité du portefeuille de prêts

La qualité du portefeuille est excellente comme en attestent le PAR > 31 et le taux de pertes sur prêts¹⁸ d'environ 0,1% sur les quatre années étudiées, ceci malgré la croissance très rapide de l'encours et le développement de produits théoriquement plus risqués. Le défaut est très légèrement plus important sur ces nouveaux produits (PAR > 31 d'environ 0,2%) mais reste minime et suivi avec attention pour anticiper les risques spécifiques et réagir rapidement.

L'endettement croisé (cf. § « marketing et concurrence ») pourrait avoir un effet néfaste sur la qualité du portefeuille. Des études ont toutefois mis en évidence le fait que les IMF sous-évaluent la capacité d'endettement des clients et octroient des prêts de montants inférieurs à ce que les clients peuvent couvrir. La qualité constante du portefeuille des IMF, alors même que le phénomène d'endettement croisé se développe, viendrait confirmer cette analyse.

EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Encours de crédit	10 578 662	14 194 391	22 637 892	36 449 778
Encours de crédit (MAD)	108 748 648	155 002 752	247 862 281	407 399 174
Evolution	66,6%	42,5%	59,9%	64,4%
Encours de prêt moyen	8 453 230	12 065 289	17 390 111	27 330 684
Nombre d'emprunteurs actifs	61 374	78 114	101 610	160 209
Evolution	64,6%	27,3%	30,1%	57,7%
Encours moyen par client	172	182	223	228
% du PIB par habitant	13,5%	14,4%	16,9%	17,2%
Prêt moyen au déboursement	282	304	352	365
% du PIB par habitant	22,1%	24,1%	26,7%	27,6%
PAR 31-365	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
Ratio de couverture du risque	123,7%	87,1%	83,3%	83,1%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	NS	~0%(a)	~0%(a)	~0%(a)

(a) Les fonds propres sont bien supérieurs au PAR net de provisions.

Couverture du risque crédit

Couverture par les provisions (méthode de provisionnement en annexes)

La politique de provisionnement et d'abandon de créances est adaptée à son activité. Les prêts sont provisionnés chaque semaine de façon extracomptable selon une balance âgée très prudente (33,3% PAR 7-30, 66,7% PAR 30-180, 100% PAR >180). Les provisions représentent plus de 80% du PAR >31 sur les quatre derniers exercices, ce qui suffisant étant donné l'excellente qualité du portefeuille (le PAR ne représente pas même 0,05% des fonds propres de l'institution nets de provisions). Elle est donc adaptée également aux prêts en test.

Couverture par les garanties

Aucune garantie physique n'est requise pour le crédit solidaire, mais une caution solidaire du groupe et une reconnaissance de dette légalisée par les autorités compétentes sont exigées. En ce qui concerne les prêts individuels, les garanties réelles sont obligatoires mais leur forme est adaptée à la réalité de chaque client (nantissement, caution du conjoint ou d'un proche, billet à ordre, etc.) sous décision des agents de crédit et avec l'approbation du comité de crédit.

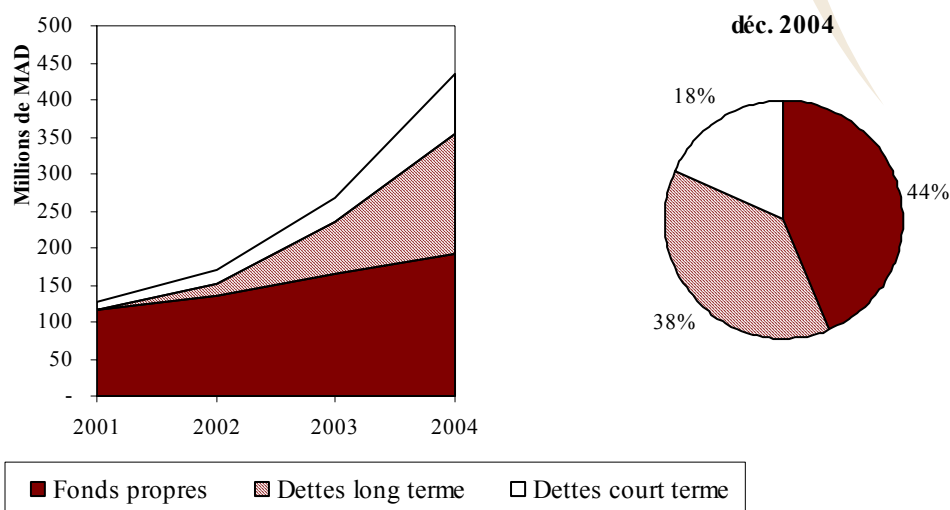
¹⁸ Al Amana raye en fin d'année les prêts connaissant un retard de plus de 180 jours, sans paiement depuis 180 jours.

Financement et liquidité

Stratégie de financement

Description du financement (le détail des financements est fourni en annexe)

Structure de financement



Al Amana a fortement diversifié ses sources de financement au cours de l'année 2004. Le bilan présente maintenant un ratio de dette sur fonds propres de 127% alors que la structure de financement était jusqu'en 2003 constituée en majeure partie de subventions (80% en 2002, 61% en 2003). Al Amana a en effet obtenu en 2004 plusieurs financements à court ou long terme auprès d'organismes internationaux et de banques marocaines, pour un montant total de 150 M MAD (environ 13 M EUR) :

- Le montant cumulé des subventions reçues depuis la création de l'association s'élève à plus de 130 M MAD (environ 12 M EUR), essentiellement de l'USAID (53 M MAD), et du Fonds Hassan II du gouvernement marocain (46 M MAD) mais aussi du FADES, de la Fondation Mohammed V, de WWB, de CAF America, et des ONG espagnoles CODESPA et CIDEAL.
- Après une phase d'exploitation négative hors subvention, Al Amana affiche depuis 2002 un report à nouveau positif dont le cumulé représente 13% du passif à fin 2004.
- L'institution bénéficie de deux prêts à taux concessionnels, de l'Agence du Nord (3 M MAD à 0%) et de la Coopération Espagnole (33 M MAD à 2,45%).
- Plusieurs financements long terme ont été obtenus en 2002, 2003 et 2004 auprès d'investisseurs internationaux tels que BEI, ICO, SIDI, CORDAID, DEXIA à des taux de 5% à 6% par an ; ils représentent aujourd'hui 22% du passif.
- Les découverts négociés auprès de banques marocaines (BCM, BMCI, CNCA et Banque Populaire) pour un montant total de 50 M MAD, et dont les taux s'échelonnent de 7% à 8% HT, représentent 11% du passif.¹⁹
- Le système de garantie mis en place par l'USAID a permis à Al Amana de négocier des prêts structurés à moyen terme (4 à 5 ans) auprès de banques locales (SGMB, BP, BMCI), pour un montant total de 46 M MAD, à des taux d'intérêts variant de 6,5% à 7,75% (7,3% à 8,7% en prenant en compte le coût de la garantie et la TVA) ; un prêt à long terme a par

¹⁹ Ce montant comprend également les crédits spots pour 20 M MAD à 4.9% par an remboursable sur trois mois.

ailleurs été obtenu auprès de la BP avec une garantie du FGF. Ces prêts représentent aujourd'hui 15% du financement.

Procédures de gestion Actif / Passif

Les risques liés à la structure de financement sont bien connus de l'équipe qui s'emploie à les limiter lors des négociations d'emprunts :

- ❑ Risque de change : Al Amana bénéficie de plusieurs prêts libellés en EUR (BEI, SIDI, CordAid) mais pour lesquels le risque de change est pris en charge par le bailleur (le taux de change MAD /EUR est fixé une fois pour toute au moment du déboursement du prêt) ; le risque de change est par ailleurs pris en charge par la CDG pour l'emprunt ICO ;
- ❑ Risque de taux : les prêts sont tous à taux fixe ;
- ❑ Risque de maturité : le financement qui est à près de 80% à long terme donne à Al Amana une large marge de manœuvre pour développer ses produits à moyen terme qui représentent aujourd'hui moins de 3,2% du portefeuille²⁰ ;
- ❑ Le risque lié à l'inflation est historiquement bien maîtrisé au Maroc (entre 0,6% et 2,1% de 2001 à 2004).

Stratégie de financement

Le dynamisme dans la recherche de financement, lancée par le DG relayé par le nouveau Directeur Financier depuis mars 2004, a permis la concrétisation de nombreuses négociations, particulièrement en 2004 (150 M MAD). L'institution a par ailleurs déjà presque sécurisé les fonds nécessaires pour les 12 prochains mois et se fixe pour objectif d'avoir une visibilité à 18 mois. Ceci devrait lui permettre d'optimiser la négociation des conditions des prêts, ce qui n'a pas toujours pu être le cas durant ces dernières années étant donnée l'urgence dans laquelle les fonds devaient être obtenus.

Les objectifs de croissance (+ 150% par an en moyenne sur les cinq prochaines années pour le total bilan) sont entièrement liés à la capacité de l'institution à mobiliser des financements de manière massive. Al Amana se fixe pour objectif de lever annuellement entre 150 et 500 M MAD d'emprunts nets par an pour les cinq prochaines années et envisage de faire appel au marché des capitaux. Une demande a déjà été déposée auprès de la CDVM (Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières) pour obtenir l'autorisation d'émettre de billets de trésorerie sur le marché marocain²¹ ; la collecte de l'épargne est également une piste explorée, même si les IMF n'y sont pas encore autorisées.

²⁰ Seuls les prêts individuels ou logement présentent des durées supérieures à 12 mois

²¹ Pour pouvoir émettre des billets de trésorerie, une personne morale doit avoir des fonds propres d'au moins 5 M MAD et doit avoir l'une des qualités suivantes : sociétés par actions, établissement publics à caractère non financiers, et coopératives soumises aux dispositions de la loi 24/83.

Gestion de la liquidité

Prévisions de cash-flows

Al Amana a développé un outil efficace de prévision de trésorerie, lui permettant d'anticiper ses besoins de financement. Le personnel de terrain est fortement impliqué dans ce processus et les CR sont responsabilisés sur la précision de leur prévisions : chaque semaine les CR fournissent des prévisions à six mois qui sont utilisées pour déterminer les dates optimales de déblocage des emprunts ; un plan plus affiné à trois semaines permet d'anticiper les besoins par antennes ; une demande de fonds précise pour la semaine à venir est utilisée pour alimenter les comptes des antennes.

Optimisation des ressources

Une gestion très fine de la trésorerie et l'existence de lignes de découvert permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles malgré la multiplicité des comptes bancaires gérés par l'institution (un compte par agence). Les disponibilités représentent ainsi 2% de l'actif en décembre 2004 :

- les prévisions de trésorerie sont utilisées pour définir au plus juste les dates et le montant des tranches de déblocage des emprunts : l'utilisation des découverts est tendue au maximum avant ces dates de déblocage (des demandes d'autorisation de dépassement étant négociées le cas échéant) afin que la tranche débloquée vienne au plus rembourser les découverts.
- le niveau de disponibilités par compte est suivi de près chaque semaine et les fonds excédentaires sont utilisés pour diminuer l'encours de découverts si le montant à transférer est suffisamment important pour compenser les coûts de virement.

Effacité et rentabilité

Analyse de rentabilité	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
ROE	3,9%	12,6%	16,1%	11,8%
Dettes / Fonds propres	9,2%	25,8%	63,0%	127,1%
ROA	3,6%	10,6%	11,0%	6,0%
Construction du résultat				
Autonomie opérationnelle	113,5%	147,0%	156,2%	130,8%
Rendement du portefeuille	37,6%	37,5%	34,4%	28,9%
Ratio de charges d'exploitation	32,4%	24,0%	20,2%	18,7%
Emprunteurs par employé	197	243	241	230
Emprunteurs par agent de crédit	267	357	327	280
Encours moyen par client (EUR)	172	182	223	228
Ratio de charges de financement	0,7%	1,2%	2,0%	3,2%
Coût des emprunts	8,6%	8,7%	2,4%	6,2%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts PAR 31-365	0,4%	0,3%	0,4%	0,4%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	
Gestion de l'actif				
Encours de prêts / Actif total	86,4%	90,7%	92,8%	93,7%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	0,7%	0,0%	0,1%	0,0%
Ratios ajustés				
Ratio de charges d'ajustement	0,6%	1,9%	2,3%	1,1%
AROE	3,4%	10,6%	13,2%	9,9%
AROA	3,1%	9,0%	9,1%	5,0%
Autonomie financière	111,4%	137,0%	141,8%	124,7%

Rentabilité globale

Al Amana est une institution rentable, ayant généré un ROA positif sur les quatre derniers exercices, en croissance de 2001 à 2003, et en nette diminution sur l'année 2004 (de +11% à 6,0%), principalement en raison du choix stratégique de l'institution de réduire les taux d'intérêt facturés à ses clients (cf. ci-dessous le § sur le rendement du portefeuille). L'évolution du ROE, encore plus rapide que celle du ROA sur la période 2001-2003, est due à l'augmentation de l'effet de levier : le ROE est ainsi passé de 3,9% fin 2001 (effet de levier de 9,2%) à 16,1% en déc. 2003 (effet de levier > 60%). L'autonomie financière est avérée depuis 2001 (111,4% en 2001, 124,8% en 2004) et à fin 2004, le ROA après ajustements est de 5%, ce qui témoigne de la capacité de l'IMF à couvrir ses charges avec ses revenus, ceci dans un environnement commercial (cf. § sur les ajustements effectués).

Ces résultats s'appuient sur les facteurs suivants:

Rendement du portefeuille et taux d'intérêt effectif

Le rendement du portefeuille, stable jusqu'en 2002, a par la suite baissé, passant de plus de 37% en 2002 à seulement 29% fin 2004, ceci sans altération de la qualité du portefeuille mais par diminution des TEG en 2004 : sur les prêts solidaires le TEG passe de 34,3 à 29,6% et sur

les prêts individuels de 33,2% à 29,4%. L'institution a choisit de réduire les taux une fois que sa rentabilité et la pérennité de ses activités étaient assurées.

Ratio de charges d'exploitation

Les charges d'exploitation baissent régulièrement sur la période, de 32,4% en décembre 2001 à 18,7% en décembre 2004, par l'effet conjugué d'importantes économies d'échelle (l'encours de prêts augmente de 60%/an en moyenne), d'un suivi drastique des dépenses et d'une culture de réduction des coûts. Le système de rémunération permet en outre d'adapter la masse salariale aux résultats de l'institution au travers du système de prime.

La productivité du personnel est satisfaisante malgré la baisse relative liée aux nombreux recrutements d'agents de terrain entre 2003 et 2004 : en décembre 2004, la charge moyenne est de 280 clients par AC, mais le ratio est de 321 si l'on exclut du calcul les 73 AC recrutés en novembre et décembre. Ce résultat est correct (moyenne MBB de moins de 220 emprunteurs actifs par AC, cf. benchmarking ci-après) mais pourrait être encore amélioré, particulièrement sur les prêts solidaires. En effet, la gestion des clients en groupes solidaires, qui se déplacent dans les antennes pour les déboursements comme pour les remboursements, et les petits montants débloqués (qui ne nécessitent pas des analyses financières très approfondies) simplifient le travail de AC. Le contexte marocain est également favorable (culture ancrée de remboursement, fonctionnement de la solidarité des groupes), ainsi que la bonne réputation d'Al Amana, les zones d'intervention en majorité urbaines ou périurbaines où les transports sont facilités, le SIG à la fois performant et facile d'utilisation, etc. Tous ces éléments laissent supposer que la productivité du personnel pourrait encore être accrue de manière non négligeable (ce qui est d'ailleurs prévu dans le plan stratégique).

Ratio de charges de financement

Les charges de financement n'ont que très faiblement pesé sur la structure durant les premières années, en raison des subventions disponibles et de la capacité de négociation de l'institution avec les banques et les bailleurs. Le ratio des charges de financement a augmenté sur les derniers exercices (de 0,7% à fin 2001 à plus de 3% en 2004), évolution qui devrait s'accroître dans les années qui viennent (fonds plus coûteux, moins de subventions disponibles ou de prêts à taux concessionnels pour les institutions matures et rentables).

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

Etant donnée la qualité actuelle du portefeuille, les provisions ont un impact négligeable sur la structure de charges d'Al Amana (moins de 0,4% sur les 4 dernières années).

Gestion des actifs

L'encours de prêt représente plus de 93% des actifs à fin 2004, ce qui témoigne de la gestion de la trésorerie en flux tendus (toutes les ressources disponibles sont aussitôt prêtées) et du peu d'immobilisations de l'institution (l'ensemble des antennes sont installées dans des locaux loués). Al Amana a également négocié des autorisations de découvert qui lui permettent de gérer au mieux les périodes de manque de fonds ou les retards de versements des fonds disponibles.

Performance ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Afin de comparer les performances d'Al Amana aux autres IMF, des ajustements ont été réalisés sur les charges de financement et sur l'inflation (voir détails dans les annexes). Le ratio de charges d'ajustement est faible (1,1% en 2004, 2,3% en décembre 2003 de l'encours moyen de prêts) et la rentabilité ajustée ne présente donc pas d'écart significatif avec la rentabilité non

ajustée (AROA de 5,0% en déc. 2004 pour un ROA de 6,0%). Les ajustements sont majoritairement constitués de l'ajustement pour inflation, Al Amana ayant un effet de levier important depuis plusieurs années, et plusieurs emprunts à des conditions quasi commerciales.

Evolution de la rentabilité

Al Amana doit suivre de très près sa rentabilité sur les prochaines années. Certains changements importants sont à prévoir en raison de ses initiatives stratégiques:

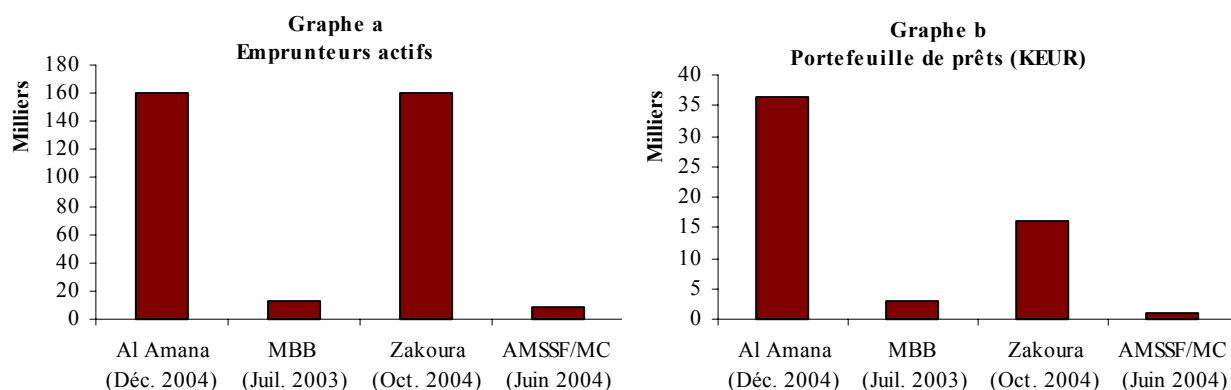
- ❑ Les prévisions de croissance sont très ambitieuses et sous-entendent l'embauche de nombreux AC, qui devront être formés dans une période courte pour pouvoir être rapidement opérationnels et rentables, supervisés de près et contrôlés régulièrement pour garantir le même niveau de performance qu'actuellement ;
- ❑ Le développement des produits de prêt individuel de montants plus importants et de produits ne finançant pas d'activité génératrice de revenus devrait probablement faire augmenter le niveau de risque et donc le niveau des charges de provisions ;
- ❑ Le ratio de charges de financement devrait encore augmenter puisque l'institution prévoit d'atteindre un ratio de dettes / fonds propres d'environ 700% pour financer sa croissance ;
- ❑ La décision de changer de système informatique laisse supposer une période d'adaptation de l'ensemble du réseau (en plus du temps nécessaire à la définition des besoins et du cahier des charges) pendant laquelle l'activité devrait être automatiquement ralentie : temps d'installation du système dans les antennes, migration des données d'une base à l'autre, formation de tous les agents de crédit, tests de cohérence, etc.
- ❑ Les interrogations relatives à l'assujettissement des IMF à la TVA sur leurs produits d'intérêt ne sont pas encore résolues, même si la FNAM et l'ensemble des IMF sont en discussion avec le ministère de tutelle depuis plusieurs mois, pour obtenir une prolongation de l'exonération des IMF. Al Amana a déjà étudié l'impact d'un tel changement de la réglementation²².

²² En cas d'assujettissement à la TVA Al Amana prévoit ainsi de répercuter le coût net aux clients (TVA – TVA récupérée), ce qui serait a priori compensé par la baisse prévue des coûts facturés.

Benchmarking

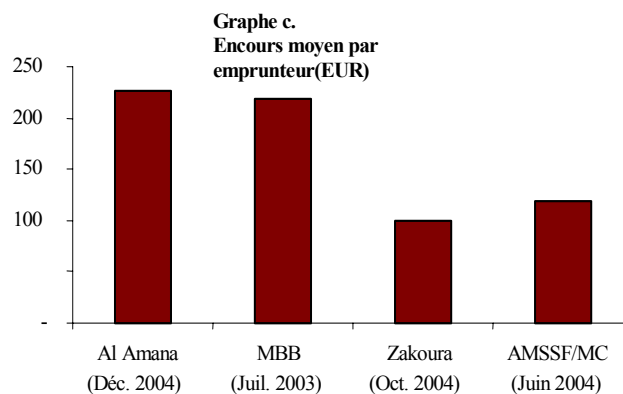
Al Amana a été comparée aux groupes de référence suivants :

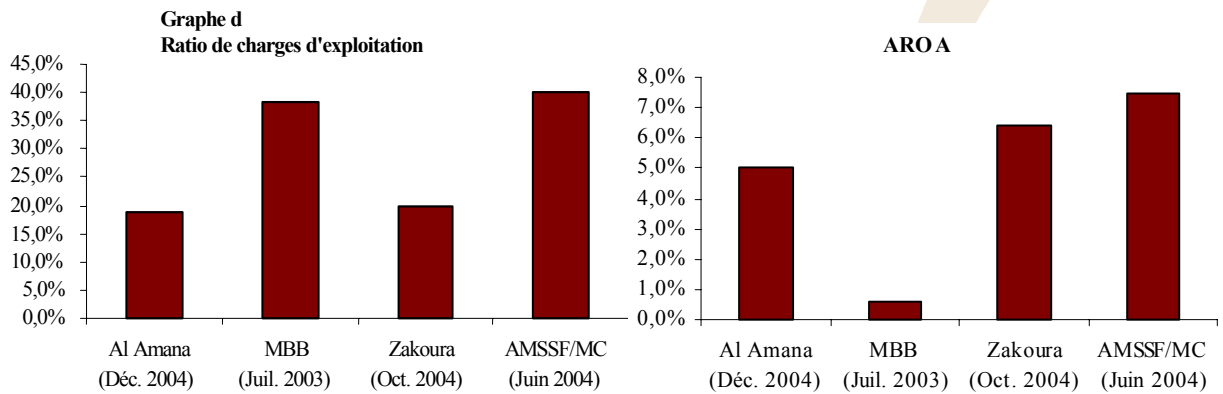
- ❑ Groupe de référence géographique MBB, ci-dessous appelé “MBB MENA”: Groupe MENA constitué des institutions ABA, DBACD, RADE (Egypte), Al Amana, Fondep (Maroc), Al Majmoua (Liban), FATEN (Palestine) et MFW (Jordanie) ;
- ❑ Les institutions marocaines notées par Planet Rating en 2004 (AMSSF/MC et Zakoura)



Graphes a et b : Al Amana et Zakoura ont a peu près la même taille en terme de nombre d’emprunteurs mais l’encours d’Al Amana est presque deux fois supérieur à celui de Zakoura. AMSSF et MBB MENA ont une taille moyenne bien moins élevée, ce qui peut expliquer en partie les bons résultats d’Al Amana par rapport à ces deux groupes, qui ne bénéficient pas d’économies d’échelle comparables.

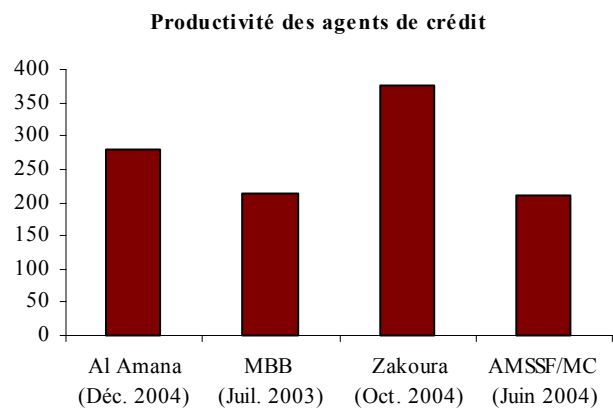
Grphe c : L’encours moyen par emprunteur d’Al Amana est lui comparable à celui de son groupe de pairs (228 contre 219 EUR) et très supérieur à ceux de ses concurrents marocains (100 et 119 pour Zakoura et AMSSF/MC).





Grappe d : Al Amana présente des ratios de rentabilité ajustée des actifs supérieurs au MBB MENA mais moins bons que les deux institutions marocaines (grappe d). Cette performance s'explique cependant non par une moindre efficacité (ratio de charges d'exploitation bien inférieur au MBB MENA et AMSSF et identique à Zakoura, cf. grappe d), mais par des taux d'intérêt nettement moins élevés (TEG de 64% pour AMSSF, 45,2% pour Zakoura contre seulement 29,6% pour Al Amana). Le rendement du portefeuille d'Al Amana est ainsi inférieur à celui MBB MENA et à ceux de ses concurrents (près de 38% en octobre 2004 pour Zakoura, plus de 52% pour AMSSF/MC et 36,3% pour son groupe de référence MBB).

La productivité des agents de crédit met également en évidence les bonnes performances de l'institution. Cependant ce ratio est en nette diminution par rapport à 2003, en raison de l'embauche massive de nombreux agents de crédit fin 2004 non encore opérationnels, et de la part croissante représentée par le produit de prêt individuel. La productivité des AC est bien supérieure à celle observée par le MBB sur la zone MENA (213 emprunteurs actifs par AC) et chez AMSSF, mais inférieure à celle de Zakoura (plus de 380 emprunteurs par AC). Si l'on exclut les 73 AC embauchés durant les deux derniers mois de l'année 2004 (plus de 320 emprunteurs par AC), la productivité des AC d'Al Amana revient à un niveau plus proche de celle observée chez Zakoura (320 emprunteurs par AC).



Annexes

Caractéristiques des Produits

Caractéristiques des produits de prêts	Prêt solidaire	Prêt individuel	Prêt Chems
Montant minimum / maximum	1000 – 20 000 MAD	3000 – 30 000 MAD	1 100 MAD
Taux d'intérêt nominal	ND	ND	ND
Frais et pénalités	20 MAD, une seule fois, à l'occasion de l'adhésion au programme, + des frais de dossier allant jusqu'à 150 MAD, + 2% prélevé sur le montant accordé, pour risque de décès et invalidité		
Fréquence de remboursement	Bimensuelle ou hebdomadaire		Mensuelle
Terme (hors période de grâce)	3 à 9 mois, 9 à 18 mois pour les activités agricoles	3 à 24 mois (36 pour le logement)	6 à 12 mois
Période de grâce	2 à 4 semaines, 2 mois pour les activités agricoles	4 semaines	
Garanties	Reconnaissance de dette, caution solidaire	Reconnaissance de dette, en fonction de chaque client (nantissement, caution du conjoint, ou d'un proche ; billet à ordre)	
Taux d'intérêt effectif	29,6%	29,4%	
% de l'encours de prêt (décembre 2004)	96,8%	3,2%	Moins de 0,1%
Remarques	Groupes de 5 personnes, selon certaines conditions, à 4 personnes. 3 types de prêts (variation dans les échéances, mais un seul constitue + que 90% "Al Mostaqbal"		

Etats financiers et notes

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

1. L'IMF suit les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers
2. Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Les états financiers audités comprennent quatre années de données.
3. L'IMF fournit des services non financiers (Tkwin Jdid et PNAM). Les données financières relatives à ces activités sont identifiées comme charges et produits non opérationnels (certains coûts sont toutefois partagés et difficiles à isoler).
4. Subventions

- (1) Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation).
- (2) Le tableau suivant retrace les subventions reçues par l'IMF:

Source de financement	Montant accordé (MAD)	Montant reçu au 31/12/2004	Restrictions et commentaires
USAID	53 063 775	53 063 775	Dons affectés aux fonds propres de l'Association
Fonds Hassan II	46 000 000	46 000 000	Affectés aux fonds propres de l'Association. Fonds à destiner exclusivement pour le micro crédit reçu en décembre 2001
CAF America	1 044 929	1 044 929	Don libre de toute contrainte. La Première tranche de 568 750 dhs est accordé le 21 - Novembre - 2001 & la deuxième tranche de 476 179 dhs le 08 - Mai - 2003.
Fondation Med V	2 500 000	2 500 000	Don libre de toute contrainte. La Première tranche de 1 000 000 dhs est accordé le 14 - Novembre - 2002 & la deuxième tranche de 1 500 000 dhs le 25 - décembre - 2002.
FADES	1 152 305	1 152 305	10% affecté à l'exploitation. Reçu le 06 - février - 2003
FADES	1 042 296	1 042 296	10% affecté à l'exploitation. Reçu le 19 mars 2004
FADES	979 942	979 942	10% affecté à l'exploitation. Reçu le 14 Nov. 2004
WWB	3 150 000	1 474 913	Don avec droit à remboursement, 1er Versement s/1ère tranche le 28/6/04 2ème Versement s/1ère tranche le 9/12/04

- (3) Méthodologie de comptabilisation des subventions : Les subventions d'exploitation sont enregistrées, à leur réception, comme dettes et reprises en produits au fur et à mesure de la réalisation des programmes subventionnés ; Les subvention en fonds de crédits sont directement enregistrées en fonds propres ; Les subventions d'investissements sont inscrites, à leur réception, en dette. En quasi fonds propres à la réalisation des investissements et sont alors amorties en produits suivant l'amortissement du bien financé.
- (4) L'IMF ne reçoit pas de dons en nature. La seule exception sont les actifs de VITA (2001/2002) qui ont été inscrits en immobilisations en contrepartie des fonds propres.
- (5) Le montant des subventions reçues avant 2001 est de 71 M de MAD, essentiellement constitué par les aides reçues de l'USAID.

5. Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

Méthode de provisionnement

Provision	Prêts en retard de moins de < 30 jours : 33,0%
	Prêts en retard de 31 à 180 jours : 67,0%
	Prêts en retard de 181 à 365 jours : 100,0%

Prêts rayés	Les prêts « non performants » (accusant un retard de plus de 180 jours et n'ayant connu aucun paiement depuis 180 jours) sont rayés du portefeuille en fin d'exercice. La décision est validée par le DG. Les prêts des personnes décédées sont rayés en cours d'année.
-------------	---

- (1) Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts, prêts rayés) sont présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat.
- (2) Les provisions pour créances douteuses sont constituées par débit du compte dotation aux provisions en contrepartie d'un compte de provision en négatif de l'actif.
- (3) Les prêts sont passés en pertes par reprise des provisions constituées et constatation de la perte dans l'encours. Les prêts rayés pour décès des clients sont toutefois rayés directement sans passer par la réserve.
- (4) Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er} janvier	27 326	56 279	90 041	200 806
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	91 882	84 872	194 516	420 276
- Reprises sur provisions	62 929	51 110	83 752	180 009
- Prêts rayés				
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	56 279	90 041	200 806	441 073

- (5) Les intérêts courus non échus sont constatés à chaque clôture et repris à l'ouverture. Les intérêts courus non échus sur prêts en retards ne sont pas comptabilisés.
- (6) Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

6. Qualité et gestion du portefeuille

- (1) Indicateurs : Voir domaines « I » et « A »
- (2) Les rééchelonnements ne sont pas acceptés. Ils ont toutefois été pratiqués dans le cas exceptionnel du séisme qui a touché la ville d'Al Hoceima.
- (3) Al Amana n'octroie pas de prêts à son personnel.

7. Détails des dettes :

- (1) Détail du financement par emprunt

Baillieur	Date de mise en place	Taux d'intérêt	Durée	Montant initial (MAD)	Montant initial (EUR)	Restant dû (MAD) au 31/12/2004
Agence du Nord	fév. 2001 à déc. 2002	0,0%	5ans, grâce de deux ans	4 200 000	375 772	3 300 000
DEXIA	avr. 2002	USD Libor à 6 mois + 6%	18 mois	7 323 750	655 252	-
SIDI	déc. 2002	6,0%	4 ans	2 459 184	220 022	2 274 503
BMCI	mai. 2003	7,8%	4 ans, garantie USAID	10 000 000	894 694	7 500 000
BCM		8,0%	Découvert	15 000 000	1 342 042	11 485 283
Crédit Agricole		7,3%	Découvert	5 000 000	447 347	4 693 584
BEI	déc. 2003	5,4%	10 ans	55 065 000	4 926 635	57 257 400
SGMB	mai. 2004	6,5%	5 ans, garantie USAID	36 000 000	3 220 900	34 650 000
CORDAID	juil. 2004	5,4%	5 ans	7 679 000	687 036	5 759 250
BP		7,0%	Découvert	10 000 000	894 694	11 728 392
BP	juil. 2004	7,3%	10 ans	20 000 000	1 789 389	20 000 000
ICO	oct. 2004	2,5%	10 ans, en EUR	66 000 000	5 904 983	33 144 000
Crédit Agricole		4,9%	Crédit Spot, échéance, 21 mars 2005	20 000 000	1 789 389	20 000 000
SGMB		6,5%	Avance sur déblocage	18 000 000	1 610 450	3 973 650

- (2) Al Amana ne collecte pas l'épargne.

8. Autres règles de comptabilité

- (1) Al Amana tient une comptabilité d'engagement.
- (2) Il n'existe pas de règles de compensation de l'inflation.

9. Autres informations extracomptables

- (1) Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

1. Bons de caisse à titre de gage et de nantissement sur les opérations effectuées sur le compte CNCA (à hauteur de max 5 M), rémunérés à 4% par an.
2. Stocks et créances de l'actif circulant : personnel, état, autres débiteurs, comptes de régularisation actif
3. Cautions (loyers / eau électricité)
4. Immobilisations en non valeurs et écart de conversion actif
5. Trésorerie passif (découverts)
6. Ecart de conversion - passif, dettes du passif circulant (fournisseurs, effets à payer, créiteurs divers, comptes de régularisation)
7. Provisions durables pour risques et charges

Compte de Résultat

8. Frais reçus sur prêt ; à partir de 2004, les frais comptabilisés sur des prêts non encore soldés sont partiellement comptabilisés en produits constatés d'avance en fin d'exercice dans la mesure où les frais sont comptabilisés au déboursement du prêts, mais perçus au fur et à mesure des remboursements.
9. Autres produits d'exploitations, transferts de charges, gains de change, produits de cession d'immobilisation, autres produits non courants
10. Autres charges financières
11. Perte de change, frais bancaires des antennes, perte (fonds volés)
12. Frais de stagiaires inclus pour 2003
13. Créances devenues irrécouvrables (TVA), dépréciation des autres actifs (créances TVA)
14. Produits de vente des services Tkwin Jdid
15. Frais de formation des clients (PNAM)

Bilan	Note	déc. 2000	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2002/2001	2003/2002	2004/2003
ACTIF		89 514 415	125 753 855	170 778 908	266 995 146	434 347 597	12 232 865	15 639 094	24 385 345	38 860 839	35,8%	56,3%	62,7%
Actif court terme (CT)			116 493 445	162 347 314	258 391 105	421 624 909	11 332 047	14 866 970	23 599 516	37 722 547	39,4%	59,2%	63,1%
Disponibilités			5 862 140	6 215 317	7 346 922	9 332 797	570 247	569 168	671 013	835 000	6,0%	18,2%	16,5%
Investissements CT - valeur nette	1		-	-	1 750 000	1 750 000	-	-	159 832	156 572	-	-	0,0%
Encours net de prêts à CT		65 266 095	108 692 369	154 912 711	247 661 475	406 958 101	10 573 188	14 186 146	22 619 552	36 410 316	42,5%	59,9%	64,3%
Encours brut de prêts		65 293 421	108 748 648	155 002 752	247 862 281	407 399 174	10 578 662	14 194 391	22 637 892	36 449 778	42,5%	59,9%	64,3%
Provisions pour pertes sur prêts		27 326	56 279	90 041	200 806	441 073	5 475	8 246	18 340	39 463	60,0%	123,0%	120,1%
Intérêts courus non échus			584 943	668 322	510 417	1 040 916	56 901	61 202	46 618	93 130	14,3%	(23,6%)	104,8%
Sur encours de prêts			584 943	668 322	510 417	1 040 916	56 901	61 202	46 618	93 130	14,3%	(23,6%)	104,8%
Sur investissements			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	2		1 353 993	550 964	1 122 291	2 543 095	131 711	50 455	102 502	227 529	(59,3%)	103,7%	180,2%
Actifs long terme (LT)			9 260 410	8 431 593	8 604 041	12 722 687	900 818	772 124	785 829	1 138 292	(9,0%)	2,0%	45,3%
Investissements LT - valeur nette			59 328	77 840	88 616	118 316	5 771	7 128	8 094	10 586	31,2%	13,8%	(6,0%)
Encours brut de prêts à LT			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette	3	6 247 354	8 897 046	8 056 981	8 361 451	12 362 880	865 471	737 819	763 673	1 106 100	(9,4%)	3,8%	45,4%
Autres actifs LT	4		304 036	296 772	153 974	241 491	29 575	27 177	14 063	21 606	(2,4%)	(48,1%)	66,7%
PASSIF			125 753 855	170 778 909	266 995 146	434 347 597	12 232 865	15 639 094	24 385 345	38 860 839	35,8%	56,3%	62,5%
Dettes			10 614 817	34 994 190	103 176 329	243 114 250	1 032 570	3 204 596	9 423 356	21 751 297	229,7%	194,8%	135,5%
Dettes court terme			9 114 817	19 589 101	31 636 826	79 229 097	886 655	1 793 874	2 889 472	7 088 583	114,9%	61,5%	150,1%
Epargne à vue			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Epargne de garantie			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à court terme			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme	5	3 500 000	4 370 386	15 413 990	15 006 015	51 880 909	425 135	1 411 538	1 370 537	4 641 756	252,7%	(2,6%)	236,5%
Intérêts à payer			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme	6		4 744 431	4 175 111	16 630 811	27 348 188	461 521	382 336	1 518 934	2 446 827	(12,0%)	298,3%	72,2%
Dettes long terme			1 500 000	15 405 089	71 539 503	163 885 153	145 914	1 410 722	6 533 885	14 662 714	927,0%	364,4%	129,1%
Dépôts à long terme			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		300 000	1 500 000	14 518 549	71 539 503	163 885 153	145 914	1 329 537	6 533 885	14 662 714	867,9%	392,7%	129,1%
Autres dettes long terme			-	886 540	-	-	-	81 185	-	-	-	(100,0%)	-
Fonds propres		84 965 940	115 139 039	135 784 719	163 818 817	191 233 347	11 200 296	12 434 498	14 961 989	17 109 542	17,9%	20,6%	16,5%
Capital social			4 600	6 100	-	-	447	559	-	-	32,6%	(100,0%)	-
Fonds propres issus de subventions		92 652 298	117 827 968	122 404 449	125 524 284	131 994 711	11 461 865	11 209 199	11 464 452	11 809 494	3,9%	2,5%	5,1%
Réserves et Report à nouveau sans subvention			(3 776 681)	11 786 137	35 819 386	56 973 350	(367 381)	1 079 317	3 271 476	5 097 374	5 066	203,9%	59,1%
											116		
dont exercice en cours			3 915 798	15 562 819	24 033 249	20 804 592	380 914	1 425 167	2 195 018	1 861 375	297,4%	54,4%	(12,0%)
Autres	7		1 083 152	1 588 033	2 475 147	2 614 659	105 365	145 424	226 061	233 932	46,6%	55,9%	(20,3%)

Al Amana Compte de résultat	Notes	MAD				EUR				Evolution		
		déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		32 965 416	49 396 605	67 217 392	88 937 977	3 206 753	4 523 499	6 139 135	7 957 232	49,8%	36,1%	32,3%
Revenus du portefeuille		32 706 179	49 393 525	65 484 705	88 419 624	3 181 535	4 523 217	5 980 885	7 910 855	51,0%	32,6%	35,0%
Intérêts reçus sur prêts		26 417 909	40 814 165	49 426 466	44 097 931	2 569 836	3 737 561	4 514 245	3 945 417	54,5%	21,1%	(10,8%)
Frais et commissions sur prêts	8	6 288 270	8 579 360	16 058 239	44 321 693	611 699	785 656	1 466 640	3 965 437	36,4%	87,2%	176,0%
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		220 000	-	40 469	39 276	21 401	-	3 696	3 514	(100,0%)	-	(2,9%)
Autres produits liés aux services financiers	9	39 237	3 080	1 692 218	479 077	3 817	282	154 555	42 863	(92,2%)	54	(71,7%)
											842,0%	
Intérêts versés et charges assimilées (b)		617 234	1 608 263	3 879 039	9 749 709	60 042	147 277	354 283	872 301	160,6%	141,2%	151,3%
Intérêts versés et charges sur emprunts	10	418 053	1 563 617	1 409 426	9 332 807	40 667	143 188	128 726	835 001	274,0%	(9,9%)	562,2%
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers	11	199 181	44 646	2 469 614	416 903	19 376	4 088	225 556	37 300	(77,6%)	5 431,5%	(83,1%)
Marge financière brute [c=a-b]		32 348 182	47 788 342	63 338 352	79 188 268	3 146 710	4 376 222	5 784 853	7 084 930	47,7%	32,5%	25,0%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		307 526	395 596	747 861	1 187 513	29 915	36 227	68 304	106 246	28,6%	89,0%	58,8%
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		332 192	424 648	758 081	1 204 117	32 314	38 887	69 237	107 732	27,8%	78,5%	58,8%
Recouvrement de prêts rayés		24 666	29 052	10 220	16 604	2 399	2 660	933	1 486	17,8%	(64,8%)	62,5%
Charges d'exploitation (e)		28 115 577	31 604 861	38 413 822	57 103 865	2 734 978	2 894 218	3 508 432	5 109 051	12,4%	21,5%	48,7%
Charges de personnel (dont charges sociales)	12	18 925 520	21 377 963	26 788 703	36 700 399	1 841 004	1 957 689	2 446 680	3 283 564	13,0%	25,3%	37,0%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		9 190 057	10 226 897	11 625 119	20 403 466	893 974	936 529	1 061 752	1 825 487	11,3%	13,7%	75,5%
Dépréciation et amortissement Conseil		1 615 817	2 512 663	2 960 152	3 357 664	157 181	230 097	270 358	300 408	55,5%	17,8%	13,4%
Dotations nettes aux provisions durables (charges sociales) pour risques et charges		-	504 882	693 094	101 551	-	46 235	63 302	9 086	-	37,3%	(85,3%)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation de l'actif circulant	13	-	873 267	39 113	68 179	-	79 970	3 572	6 100	-	(95,5%)	74,3%
Créances devenues irrécouvrables		-	280 192	-	-	-	25 659	-	-	-	(100,0%)	-
Fonds volés		-	93 615	-	-	-	8 573	-	-	-	(100,0%)	-
Autres		7 574 240	5 962 279	7 932 760	16 876 072	736 794	545 996	724 519	1 509 893	(21,3%)	33,0%	112,7%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		3 925 079	15 787 885	24 176 669	20 896 889	381 817	1 445 777	2 208 117	1 869 633	302,2%	53,1%	(13,6%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		3 925 079	15 787 885	24 176 669	20 896 889	381 817	1 445 777	2 208 117	1 869 633	302,2%	53,1%	(13,6%)
Produits non-opérationnels (i)	14	54 193	215 253	12 690	14 190	5 272	19 712	1 159	1 270	297,2%	(94,1%)	11,8%
Charges non-opérationnelles (j)	15	63 475	440 319	156 111	106 488	6 175	40 322	14 258	9 527	593,7%	(64,5%)	(31,8%)
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		3 915 798	15 562 819	24 033 249	20 804 592	380 914	1 425 167	2 195 018	1 861 375	297,4%	54,4%	(13,4%)
Subventions (l)		830 959	1 836 042	1 856 934	3 433 903	80 833	168 136	169 599	307 229	121,0%	1,1%	84,9%
Résultat net [m=k+l]		4 746 757	17 398 861	25 890 183	24 238 495	461 747	1 593 302	2 364 616	2 168 605	266,5%	48,8%	(6,4%)

Ajustements

Les ajustements suivants ont été effectués:

- **Ajustements pour coût des fonds**, pour estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché au lieu de bénéficier de subventions ou d'emprunts sous conditions privilégiées. Ce coût est calculé en multipliant les besoins moyens de financement externe par un taux d'emprunt commercial. Les besoins sont estimés en soustrayant de l'encours de prêts les sources de financement propres;
- **Ajustements pour inflation**, pour neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés;

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	-	-	2 667 306	1 248 099
Montant moyen des emprunts (a)	4 835 193	17 901 462	58 239 028	151 155 790
Coût caché des emprunts (b)	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	418 053	1 563 617	1 409 426	9 332 807
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	554 882	2 456 682	1 699 111	2 005 967
Fonds propres moyens (d)	100 052 490	125 461 879	149 801 768	177 526 082
Immobilisations nettes moyennes (e)	7 572 200	8 477 014	8 209 216	10 362 166
Inflation (f)	0,6%	2,1%	1,2%	1,2%
Revenu net opérationnel avant subventions	3 925 079	15 787 885	24 176 669	20 896 889
Résultat net opérationnel ajusté	3 370 197	13 331 203	19 810 252	17 642 823
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	327 840	1 220 806	1 809 321	1 578 494