

**ACTION FOR STRENGTHENING MICROFINANCE  
ASSOCIATIONS  
ASMA**

Contract No. GEG-I-00-02-00011-00

Submitted To:  
Mr. Jamal Dadi, USAID Morocco, Economic Growth Specialist

Submitted By:  
Imad Hamzé, COP

July 2004

## Executive Summary

This quarterly report represents the activities of IQC Task Order # GEG-I-00-02-00011-00, “Strengthening the Microfinance Sector in Morocco” project, known now as the ASMA project, for the period of April 1 up to June 30, 2004. Through this task order, USAID is supporting a program of technical assistance to develop a sustainable microfinance industry in Morocco, targeting its strategic objective “*expanded private sector economic opportunities.*” Development Alternatives Inc. is implementing the project to enhance the potential for rapid growth of micro lending and to make the availability of this product and other related financial services a permanent and sustainable feature in the region.

This report highlights significant work undertaken and accomplishments realized, outlines major challenges and opportunities encountered, offers proposed responses to those challenges, and summarizes planned activities for the following quarter.

The third quarter witnessed a great advancement in the implementation of the project components of the ASMA project and this can be summarised by the following:

- **Housing:** ASMA will not be responsible for this product any more, nevertheless, the team will still help MFIs in the introduction of new products and services and housing could be just one of these products if the specific MFI chose to introduce it to its clients as part of its house improvement lending in rural areas. At the same time, ASMA will help the specialist from Cooperative Housing Foundation (CHF) in all what the project can provide to help render his mission smooth and easy. For that purpose, the Chief of Party of ASMA has already met with the housing specialist at the USAID offices in DC and an agreement for cooperation has been reached.
- **FNAM as an institution:** During the last quarter ASMA organized a three days workshop in Marrakesh to evaluate the federation’s vision, governance, capacity, coherence, and more. The workshop didn’t stop at the evaluation phase but passed it to help the federation put a plan on how to solve the problems the federation is facing, who is responsible for the solution of each problem, how to solve it, when, and with what resources. Moreover, the workshop worked on the subject of cohesion between the members especially after a wave of negative atmosphere that was fuelled by some personal mishaps between some of the members and the president. In July, ASMA will provide some logistical support for the general assembly of FNAM and will witness the election process. Please find the press release and some of the comments of the members as a proof of the success of our task in that regard. Find workshop report attached in Annex I.
- **Management Information Systems:** The ASMA project has evaluated the entire loan tracking systems of the MFIs and has helped MFIs in the choice of the most appropriate loan tracking MIS. Moreover, the project gathered the MFIs into a purchasing block after the decision was taken to purchase, and install one of the systems that got the higher score in the evaluation. In the coming quarters, ASMA will provide the needed training, the management and the follow up on the data transfer and on the quality of the information flow to the potential credit Bureau. The project will also work with the small MFIs to help in the update of their communication infrastructure, hardware

and other issue that they need to be up to the standards needed to be a viable MFI in the Microfinance market in Morocco.

ASMA was also able to get Grameen Foundation to finance part of the costs of the MIS project, besides what planet has budgeted as a contribution.

- Introduction of new products and services: The project has started the process with a set of measures and activities at the field level to help the slowly growing MFIs introduce new products. However, initial reports from our project shows that for the small MFIs to survive, compete, and add value to the microfinance industry, and to succeed in the management of the new products they need to have the following: 1) an increase supply of capital for lending, and to get that, the most important things are, 2) a complete management team, particularly in the finance department, 3) a specialty in certain type of product or service, 4) a transparent recruitment policy and procedure, 5) a clear cash flow, 6) market niche, 7) specific and defined sectors for intervention, 8) future sales forecast and plans, and 9) a certain level of technology. ASMA is working with the MFIs to make sure that the above mentioned items are present and are up to the standards.

The four main components as stated in the contract are:

#### **A. Business Development.**

1. *Market demand, segmentation and specialization.* In its first annual workplan, ASMA had envisaged this component to help FNAM and its member MFIs to set approaches to avoid product overlap in some regions through segmentation and specialisation studies.
2. *Introducing new products and services.* Under this component, ASMA also planned to help in introducing innovative microfinance products responsive to clients' needs. Example of such new products are microfinance for rural areas, rural tourism, and individual lending methods.

#### **B. Information Systems.**

3. *Developing credit information services* through a sustainable privately-owned credit checking data base (credit bureau) that maintains accurate credit backgrounds of existing and potential clients.
4. *Microfinance providers need to have appropriate Management Information Systems (MIS)* to be able to be efficient in their decision making and to be able to provide accurate data on a timely basis to the credit checking data base (credit bureau). ASMA will help assess the needs of the MFIs in that respect, search for an appropriate MIS, and help MFIs in acquiring such a system.

### **C. Technical Assistance to Microfinance Institutions (MFIs).**

5. *Governance: Based on the requests of board members and managers of some smaller associations, FNAM and ASMA are planning to organize a series of workshops to help improve the administration and the management structures of the MFIs and the Federation that represents them.*
6. *Business planning: ASMA team will organize a series of workshops to help MFIs in ameliorating their business planning techniques, their strategies, policies and procedures, the evaluation of their potential clients, and the financial analysis of the projects they are going to finance. Emphasis will be on the strategic planning of introducing individual lending as a methodology vis-à-vis the group guarantee lending method that the MFIs are currently using in Morocco.*

### **D. Institutional Support to FNAM**

7. Besides the governance training to FNAM, ASMA is planning to help in the institutionalization of the federation which includes: recruitment of a general delegate, design a logo, build a website, publish a quarterly newsletter, provide office space and equipment, besides other tasks needed by the institution.
8. *Improve the efficiency and appropriateness of the financial products and services through:*
  - a) Working with the Federation on a strategy that will help MFIs get the needed financing to reach out for more clients of the 'classical' microfinance or those potential clients of the new microfinance products and services.
  - b) Increase the awareness of stakeholders, microfinance practitioners, and clients of the benefits of microfinance using an appropriate communication strategy (fact sheets, web site, press conferences, newsletter, etc.).
  - c) Create operational linkages between MFIs, USAID projects, SEEP, PlanetFinance and others.

## SECTION I

---

### Overview

During the last three months, ASMA has undergone some organizational changes where a new staff member have joined the team to replace the manager of technical services. The new member, a technical and administrative associate has started his responsibilities at the last month of the quarter and has already proved his skills by working on the support of the federation and the restructuring suggestions and governance for some MFIs.

Moreover, the last quarter witnessed a microfinance day where key leaders from the central bank and the ministry of finance in addition to other decision makers at the policy level have shown great interest and involvement in the support of the microfinance industry. That day was a reflection on the importance of the industry in the fight to eliminate poverty and decrease the rate of unemployment in the country. With its outreach to the marginalised section of the population in the remote rural areas, its innovation in financing the poor and its army of loan officers who are in daily contact with the beneficiaries, microfinance in Morocco is helping hundreds of thousands of people have access to finance and thus access to hope for a better housing, better income, and thus better life quality where security and sense of belonging prevails.

In that regard, it is important in this report to register the sense of relief and gratitude that the players in the sector have expressed towards the interventions of the central bank and the ministry of finance in the microfinance day, and it is also important to note that donors who work in helping the sector in Morocco feel that there is a great will from the public sector to support microfinance, and a sense of apathy with them specially with regard to the challenges the industry is facing. MFIs felt that the stakeholders from the public sector are ready to provide the needed assistance with the consultation of the MFIs and their representatives.

The project has continued to advance in the components it has started to work on and the progress can be followed under the four main categories below:

#### **A. Business Development.**

*1. Market demand, segmentation and specialization.* During the last two months, the ASMA team started the process of assessing the market competition in the regions where the slowly growing MFIs are working. The surveys were done to help the regional MFIs know their position in their markets, its strengths and its weaknesses. The team has also started the process of helping these MFIs cope with the fierce competition by drafting several methods and procedures of work, new structures for the organization of the MFI, and new manuals that help the MFI specialize in what it can do best taking its competitive advantage of being regional, with a track history record, and a loyal clientele base into consideration. The demand of the potential clients and the current clients is also looked at, and their opinions were polled and the appropriate design of their demanded product was drafted with their own participation.

The project is helping MFIs by introducing them to new methodologies and new philosophies of lending based on client demand. It is important to note that the ASMA team is working with the MFIs at their own pace, taking time to design interventions that are tailored to the MFIs' needs and the needs of their clients. ASMA is not introducing the individual lending product or any other product as a pre packaged product to the MFIs. ASMA is working with the full participation of the beneficiaries to make sure that whatever product the project helps to introduce will be sustainable for the MFI. The market demand survey has been a key activity which has supported product development with information on market needs and other potential financial services that might be offered. This work will be done with the five small MFIs with Ismailia as a start. In July, the team will do the comprehensive work with Al Karama, and AMOS and will assess the individual lending plans of AMMSF. Check complete report about Isamilia in annex II.

2. *Introducing new products and services.* ASMA is responding to the needs of the MFIs to add new products and to develop and improve their existing products as well. The project is working closely with the MFIs and their beneficiaries and has helped in increasing the awareness of the MFIs regarding the needs of the clients. The MFIs are being encouraged to listen more to the needs of these clients. Clients of MFIs have the same needs of the clients of commercial banks. Clients need financial services to help them acquire better housing, better education, and better health care through insurance, life insurance and savings for emergencies and for special occasions. MFIs can provide the above mentioned services to meet the needs of these clients when the law permits. Meanwhile, ASMA is working to add the products and services that are being permitted by the microfinance law in Morocco. Some of the things ASMA team is doing in that regards are:

*Rural Tourism.* As mentioned above, the ASMA project is helping introduce new products and services. The team has participated with the other USAID project dealing with Rural Tourism to help link MFIs to this new sector. ASMA participated in the scope of work of the consultant who surveyed the market for microfinance for the rural tourism sector. ASMA emphasized the need to study how the beneficiaries can add quality to their products by using microfinance. ASMA also encouraged larger MFIs (like Zakoura) to take a lead in this new product and further encouraged other MFIs to use microfinance help the rural tourism activities improve quality and standards that can attract more tourists. Moreover, the ASMA project has linked a main fishermen's project in IMSWAN that is promoting an industrial mussels production with Zakoura for financing. This project will help 250 fishermen and their families produce Mussels industrially, a project that will help restaurants and hotels cater better for the needs of the tourists and that will help fishermen and their families have a better income. Families of fishermen will work in the manufactory to clean the Mussels and the veterinarian will provide licenses for quality. Zakoura will help in the financing and in the literacy lessons of the families.

*Rural Microfinance.* The ASMA project is pleased to announce that Al Amana has launched its microfinance program in the rural areas starting with a pilot project in Al Jadida region. In its pilot phase, Al Amana has disbursed loans to approximately 90 borrowers. Most of the loans are for cattle and

livestock production as well as other rural agricultural and non agricultural activities. ASMA has helped in the design of the project and will be following up on its development and advancement, especially when it comes to projects that have to do with irrigation techniques that add value to the agricultural industry of the country as a whole.

*Individual lending Method.* Besides the linkages in rural tourism, ASMA has taken the responsibility of introducing the individual lending methodology to the slowly<sup>1</sup> growing MFIs. For this purpose, ASMA is working very closely with these MFIs, spending the needed time with the management, staff, loan officers, clients and potential clients to look at the details of the operations, the needs, and the most important issues that need to be resolved. The team is also looking at forms, organizational structure, salary scale and other procedures to make sure the MFI has the needed strength to deliver a successful individual lending product that targets its current clientele plus others potential clientele from both men and women in the communities. (Most MFIs are targeting women borrowers using the group lending methodology). The work done with the MFIs will help them at a later stage get a better scoring when they decide to be rated. (Note that MFIs rating is not part of the ASMA work).

*Preparing the MFIs for the new products (Ismailia).* ASMA has finished the first phase of the work with Ismailia. Ismailia will take the recommendations proposed by ASMA its board of directors for approval. If these recommendations for the needed changes are adopted, ASMA will work with the MFI on the second phase by preparing and implementing and Action Plan. However, if the recommendations do not meet with board approval, ASMA will reassess its support to the MFI and a decision to halt all assistance will be an option. Recently, ASMA received an official letter from Al Karama in Ouejda asking for the evaluation, assessment and support to introduce the individual lending. ASMA has prepared the plans for interventions and the team has started the process with Al Karama. Amos, ATIL, and Inmaa will follow.

*Comprehensive Training in new products development.* Intensive and comprehensive training will also take place in September where local and international experts will work together with the staff of the MFIs that need such a training to help them deliver the most appropriate training in that regard. Training will be delivered by ASMA staff members who are certified microsave trainers, who will be supported by a specialized trainer from within the industry (Mouhammad Maarouf of Al Amana) and another trainer, Evelyn Stark from USAID /Washington DC.

The project will continue working with the slowly growing MFIs in their five regions. The intensive work with these five MFIs, Asmailia in Meknes, Al Karam in Ouejda, Atil in Tetwan, Amos in the Atlas Mountains, and Inmaa in Ourzazat to try to finalize the restructuring of their organizations and the evaluation of their products and of their governance needs before the start of the training in September.

---

<sup>1</sup> FNAM and its partners have agreed to call the small MFIs, 'slowly growing' MFIs.

## B. Information Systems.

### 3. Developing credit information services (credit bureau).

After consultations with USAID in Morocco and with the Economic Growth section at USAID DC, DAI/ASMA project has decided not to go ahead with the development of the Credit Information System component of the project. Instead ASMA will continue the work on the loan tracking and accounting MIS for the small MFIs and will use the money budgeted for the credit bureau to train the IT personnel of the MFIs and their accountants on the new MIS. ASMA will also use part of the money to subcontract an IT company that can manage the MIS and provide technical assistance to MFIs as needed.

In the last quarter, specialists from the World Bank, from the International Finance Corporation (IFC), and many other Credit Bureau specialists have contacted the ASMA project to express their interest in the subject and to share their will to help in setting a CB for the MFIs and for the commercial banks at the same time. All of these experts have confirmed that a credit bureau for MFIs alone will neither be viable nor effective, specifically that many of the clients might be applying for a loan from commercial banks after graduating from certain MFIs or in parallel to a loan from an MFI and thus a credit bureau for MFIs alone is not very useful. This fact and the fact that some of the fastest growing MFIs that have the biggest share of the market of microfinance neither showed any enthusiasm in being part of the credit bureau, nor expressed any interest in paying the minimum fee of 1 dirham per inquiry from a credit bureau. These MFIs are happy with exchanging information with each other using internet and fax.

On the same track, USAID in Morocco is thinking of having a project to develop a credit bureau for commercial banks and MFIs together, specially that experience have shown that a Credit Bureau for MFIs alone has a great risk of failure because of the high costs of managing it and because of the limitation of the information shared in this bureau (economy of scale).

*Negotiations with other stakeholders.* ASMA is now negotiating with all the stakeholders to see what the project can do to help have a broad based CB that can serve the MFIs as well as the commercial banks. Initial information revealed that the World Bank and USAID have projects for Credit Bureaus that includes the entire financial sector. The coming quarter ASMA will have more information on this subject and meanwhile the project will be preparing the MFIs for the day this bureau is installed.

*Learning from the Experience from other USAID Credit Bureau projects* around the world. It is important here to note that USAID has already funded other credit bureaus in the Middle East and in other parts of the world. ASMA, as a USAID project will be able to access these bureaus and install them for the MFIs if other players are unable to pursue this task in the short run. One of these Bureaus is the one developed by USAID in Palestine and in Haiti that are still under testing. However, and due to the above mentioned reasons, ASMA will reserve a final action on these options until further notice.

4. *Microfinance providers need to have appropriate Management Information Systems (MIS) to be efficient in their decision making and to be able to provide accurate data on a timely basis to the credit checking data base (credit bureau). ASMA, its partner Planet Finance, and the beneficiaries of the MFIs have taken the decision to purchase the SIEM loan tracking MIS and the process of installation and training will start soon. A team of experts will start preparing the MFIs for the installation of the MIS. The first MIS will be installed at INMAA in Rabat and would be a pilot project for testing and for gaining the needed expertise. After that, the MIS will be installed in parallel to the other four MFIs.*

The fact that FONDEP has one year experience with this new MIS was a very encouraging factor especially that the director of FONDEP has put his resources and his experts from IT and from accounting, who have been utilizing the SIEM, at the disposition of ASMA and the industry as a whole. These key staff, with their experience will be of great asset to the local IT specialist and to the editor of the system when training staff of other MFIs on the functionalities of the MIS.

Beginning July, a team of specialists will visit the participating MFIs to do the following preparations:

1. Inventory of the management rules
2. Inventory of the existing conditions
3. Quantitative and qualitative analysis of the data and what is needed to recapture (feed the data back to the new system) it
4. Inventory of the equipment.

Please check evaluation of the 6 Loan tracking MIS in annex III.

### **C. Technical Assistance to Microfinance Institutions (MFIs).**

5. *Governance: Based on the requests of board members and managers of some smaller associations, FNAM and ASMA are planning to organize a series of workshops to help improve the administration and the management structures of the MFIs and the Federation that represents them. The first workshop in that regard will be held in September with the assistance of a specialist from overseas. The workshop will be held at USAID in Rabat and the members of the boards of all of the MFIs will participate. This workshop will then move to the regions and every MFI that has governance issues will have its board of directors trained. The expatriate trainer will work with the ASMA team in training the first board and then the team will take over to continue the process. Meanwhile, ASMA is evaluating the governance needs of the 'slowly growing' MFIs to prepare them for the coming training. Evaluation of Ismailia is already done.*

*Choice of the specialist.* ASMA is in the process of collecting CVs of prominent governance trainers and will ask the best trainer to submit his or her curriculum to be discussed with the beneficiaries in Morocco before any training takes place. It is the job of the project to choose the best and the most appropriate trainer that can add value to the industry and that can take the

views and the specificity of Morocco and its microfinance industry into consideration.

6. *Business planning: Based on our experience now*, ASMA team will organize a series of workshops to help MFIs to improve their business planning techniques, their strategies, policies and procedures, the evaluation of their potential clients, and the financial analysis of the projects they are going to finance. Emphasis will be on the strategic planning of introducing individual lending as a methodology vis-à-vis the group lending method that the MFIs are currently using in Morocco. This process has started with Ismailia and with the federation. Check details below.

#### **D. Support to FNAM**

7. Besides the governance training to FNAM that should take place in September-October, ASMA is building on the results of the evaluation workshop of the federation to put a strategic plan for FNAM as an institution and for its activities. Check remarks of some of the participants in the workshop of Marrakesh in annex IV. The main components of the plan are based on the recommendations that the members of the board have come out with during the Marrakesh workshop and are the following:

- A. Institutional Development that has i) Access to information, ii) dialogue framework for the member organizations, iii) dialogue framework for FNAM and its partners (ministries, technical services, administration, ..., and iv) support framework for the members.
- B. Organizational strengthening that has i) training, ii) institutional support program for the federation, iii) adapted and participatory training program for the Federation as an organization, iv) mobilization of local funds, and v) access to funds from outside Morocco.

The above mentioned program of support is worked on with the federation and will be put in action after the approval of the board of directors in their planned general assembly on the 9th of July, 2004. The process of helping the federation is a long term one that will start in the next quarter.

Please find the details of the support structure and the complete plan of action suggested to FNAM in annex V.

---

## **SECTION II**

---

### **Administrative and Purchases**

#### ASMA

During the last quarter, FNAM consolidated its structure by recruiting a Délégué Général. In fact, ASMA had contributed in the recruitment process and continued to provide support and assistance to FNAM and its délégué.

After that, ASMA started working with the association to provide necessary support.

### **Project Planning**

Like the last quarters, ASMA kept meeting with FNAM on its different commissions on one hand, and with USAID on the other hand; and this to be able to tailor its action plan to the current needs of the market of microfinance.

For the same reason, ASMA team meeting regularly to guarantee the best conditions in the realisation and follow up of the activities.

### **Personnel**

#### ASMA

ASMA project needed to recruit a short term administrative assistant to help the team to realise a certain number of its tasks. In fact the person helped with the following tasks:

All the tasks related to the printing of the posters for the visit of USAID Administrator.

All the tasks related to the printing of the second quarterly newsletter.

All the tasks related to the printing of the fact sheets.

Contribution to the evaluation workshop of FNAM at the logistic level: reservations, reception, invoicing..

She also provided support on the day to day running of the project:

Answering telephone

Sending faxes

Coordination of field visits to evaluate the institutional capacity of the MFIs to introduce new products.

Help in the editing of the evaluation report of FNAM

#### Restructuring of ASMA team

As was announced at the end of the last quarter, M. Benjelloun submitted his resignation to renounce to his function of a Technical Services Manager.

As a result, ASMA team needed to reorganise its structure to be able to form a team that will be able to use effectively the limited resources of the project

and conduct the remaining tasks in the best way. For this, ASMA concretised the objectives of the last quarter:

1) Nora Ajagjal, the Technical Services Associate was promoted as Technical Services Associate, a position that better reflects what Nora used to do, in addition to its responsibilities on the institutionalisation of FNAM and her training capability that she can use in the implementation of the action plan.

2) Adil Saibari, the Office Manager and Accountant of the project took the responsibility of organisation and the facilitation of the SEEP tools to evaluate and help FNAM.

3) A technical and administrative associate, who is bilingual, was recruited to ensure a certain number of Nora's current responsibilities, to help supporting the technical team and to help the DG of the federation in the administrative tasks. This person, Hammouda Soubhi is also in charge of the governance component and the evaluation for restructuring of MFIs.

4) A person in charge of an administrative and Accounting of DAI projects joined ASMA team for 4 days to make sure that the project is functioning well and that it respects all the procedures.

## **Finances<sup>2</sup>**

Le budget arrêté au 30 Juin 2004 est comme suit:

Budget total estimé	\$1,200,000.00
Dépenses (3 <sup>ème</sup> trimestre)	\$ 88, 523.69
Dépenses (2 <sup>ème</sup> trimestre)	\$ 94,342.34
Dépenses (1 <sup>er</sup> trimestre)	\$ 81,710.35

### **Purchases**

No purchases during this quarter. All the main purchases were done during the first two quarters.

---

<sup>2</sup> Check budget details in annex VI.

**Annex I**  
**Evaluation Report of the National Federation for Microfinance Associations**  
**(FNAM)**



# Atelier d'évaluation de la FNAM

Du 07 au 09 mai 2004  
Au centre de la CNSS  
Marrakech

Soumis par :

DAI/ASMA



## Acronymes

Section 1 : Introduction to the evaluation.....	2
I.    Presentation of the workshop.....	2
II.   A word from the president of FNAM.....	2
III.  Introduction to the tool.....	2
1- Presentation.....	2
2- Description of the performance appraisal system.....	3
3- Example for illustration.....	5
IV.  Discussion on the tool.....	6
Section 2 : FNAM Evaluation.....	6
I.    Presentation of the methodology of work.....	6
II.   Group works.....	7
1- Presentation of problems.....	7
A/ Group 1 : Cohesiveness.....	7
B/ Group 2 : The vision.....	8
B.1. Governance/Principles.....	8
B.2. Operational structures and processes.....	8
C/ Group 3 : The capacities.....	9
C.1. Humain Resources .....	9
C.2. Services provisions and participation of members.....	9
D/ Group 4 : Resources and Relations.....	11
D.1. Resources.....	11
D.2. Relations.....	12
2- Presentation of solutions.....	13
A/ Workshop on cohesiveness.....	13
B/ Workshop on Vision/Mission .....	16
C/ Workshop on Capacities.....	17
D/ Workshop Resources and Relations.....	18
Overall recommendations .....	20
Annexes.....	21

## **Section 1 : Introduction to the evaluation**

### **I. Presentation of the workshop:**

As part of its support to the Fédération Nationale des Associations de Microcrédit, Asma project organized a workshop to assess the organizational performance of the Moroccan micro-credit associations' network. This assessment was made through the use of the Network Capacity Assessment Tool (NCAT), developed by the SEEP Network.

The term initially expected for this assessment is one day. It started by a word from Imad Hamze who welcomed all the participants and recalled the main objective of the workshop, which aims at evaluating the FNAM on the basis of the tool proposed by the project. Among other objectives he also highlighted the analysis of the dysfunctions of the Federation and solutions proposals. Lastly, he insisted on the necessity to initiate a communication forum to allow the different stakeholders and members of the Federation to improve their performances.

### **II. A word from the president of FNAM:**

In his speech, Mr. Lamrini thanked USAID and the Asma project/DAI for their efforts to hold this successful workshop, and renewed his trust in the team's capability to complete the project in the best interest of the Federation and its members.

He then thanked the participants for their attendance, and for having taken from their personal and family life to attend these two days.

He also recalled the motivations and reasons that led him to solicit the holding of this workshop.

Before ending his speech, the president expressed his ingrained conviction that the thoughts and debates which will be exchanged during these two days and the new work fields which will be identified will be likely to revive the Federation, both in its procedures as well as the works it is conducting for the best interests of the whole sector.

### **III. Introduction to the tool:**

#### **1. Presentation**

The NCAT (the tool), is made up mainly of four fields, called efficiency fields: the vision, the capacities, the resources and the relations.

In each field, there are levels, also called efficiency levels.

Any level of the tool or of the network is made up of several indicators which will be subject to a direct evaluation.

FNAM, just like any other network must act in four fields, which are as follows: the vision, the capacities, the resources and the relations.

The vision of a network involves the devising and designing of a commitment for the mission, the objectives and the strategies it seeks to achieve.

The capacity is the ability of the network to translate its vision and its mission in actions.

The resources are measured by their availability and mobility with a view to implement the actions necessary to secure their sustainability.

The relations, that must be varied, will aim at strengthening the organizational capacities through access to information, technical assistance and training of members.

*Field: Vision.*

*Level: Governance and Principles.*

*Operating structures and Process*

*Indicators: example, the vision and the mission of the network are set forth clearly.*

*Field: Resources.*

*Level: Self-sufficiency and sustainability of the network.*

*Indicators: example, the implementation of the budget is in line with the evolution of activities and is monitored.*

*Field: Capacities.*

*Level: Human Resources.*

*Service provision and participation of the members*

*Indicators: example, the meetings of the secretariat general team are held on a regular basis.*

*Field: Relations.*

*Level: External Relations*

*Indicators: example, the network is a member of other regional and international networks*

## **2. Description of the performance appraisal system**

1. Each indicator level is evaluated on a grade of 0 to 6
2. Once each indicator has been evaluated and a grade was given to it, a mean figure is then computed.
3. When the means reached for each Field are summed up, the said figure is divided by six. Thus a final mean is reached which reflects the network profile.

<b>Scoring system for the Indicators and the level of efficiency of the network</b>	
<b>0 =</b>	Nil
<b>.75 =</b>	It is necessary to act immediately
<b>1.5 =</b>	Need to make a major improvement
<b>2.25 =</b>	Need to improve a certain number of aspects
<b>3.0 =</b>	Need to improve a limited number of aspects
<b>3.75 =</b>	Satisfactory situation, still prone to improvements
<b>4.5 =</b>	Satisfactory on the whole, albeit with minor improvements
<b>5.25 =</b>	Satisfactory. The situation must be encouraged and maintained.
<b>6.0 =</b>	Sound operation

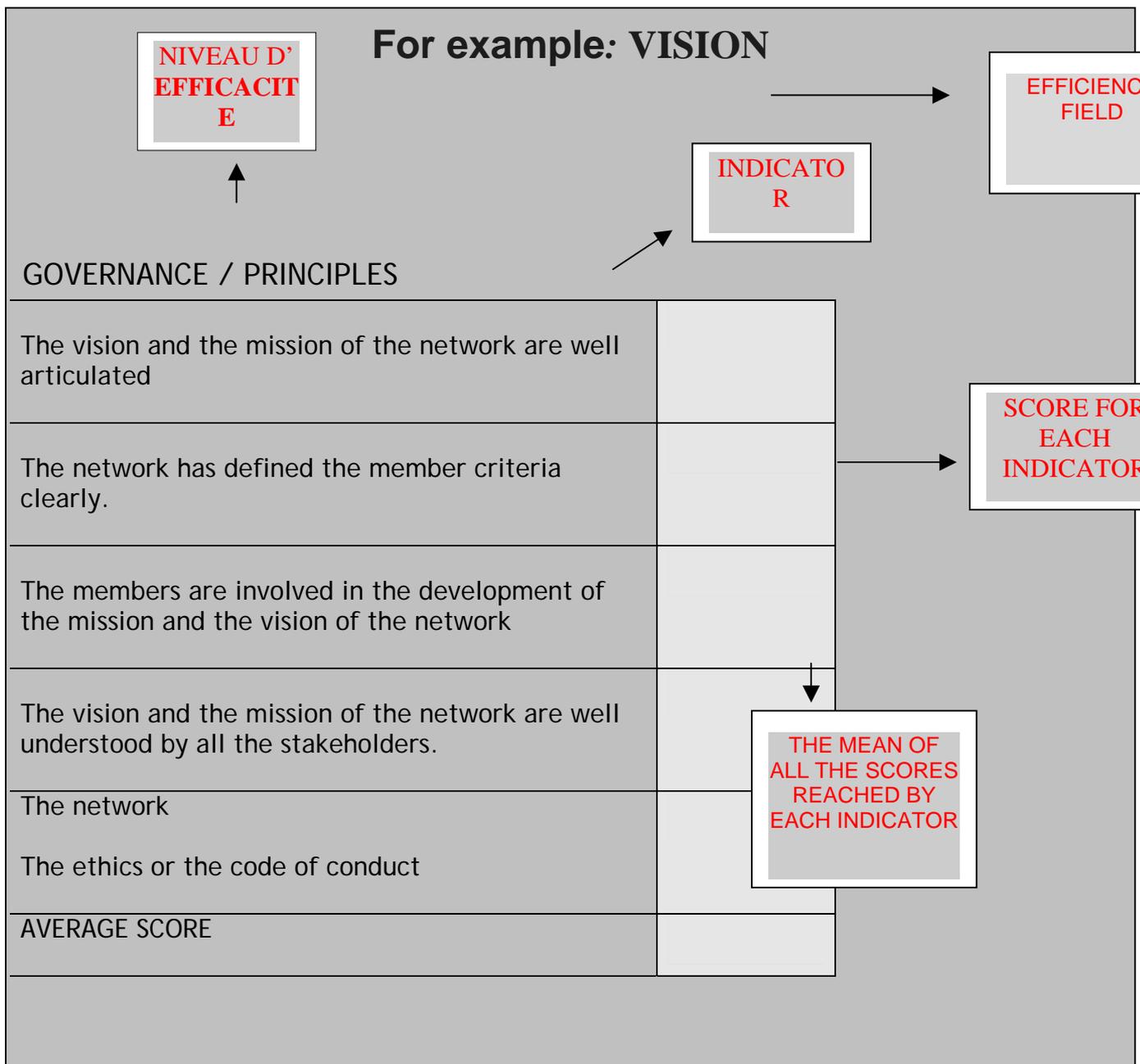
The result of the above table is that there are four development stages for FNAM according to the appraisals of the different elements of efficiency of the network.

These four network stages are: nascent, emerging, expanding and mature. The table below shows a correlation between the grade and the development stage of the network.

<b>GRADE REACHED</b>	<b>NETWORK DEVELOPMENT STAGE</b>
0.0 – 1.5	<p><u>A Network starting its activities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• First development stage: it hardly begins to develop its institutional structure.</li> <li>• The key points of the challenge, such as: vision, capacities, resources and linkages (outside relations) are not accounted adequately.</li> <li>• The fundamental points for an excellent network are still low or non-existent.</li> </ul>
1.5 – 3.75	<p><u>Emerging network</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The basic structures are available</li> <li>• The strategies are being developed to tackle key fields of the challenge, such as: the vision, the capacity building, the resources, linkages or the external relations.</li> <li>• The fundamentals of the network's excellence are being implemented</li> </ul>
3.75 – 5.25	<p><u>Fully expanding network</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A solid institutional structure is in place</li> <li>• The strategies to address the key aspects are in place, i.e.: the vision, the capacities,</li> </ul>

	resources and the linkages (external relations) <ul style="list-style-type: none"> <li>The fundamentals for the excellence of network are operating fairly well.</li> </ul>
5.25 – 6.0	<p><u>Mature network</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A very active and proactive institutional structure is in place</li> <li>Several major challenge points are under control, such as: the vision, the capacities, resources and the linkages (external relations)</li> <li>The fundamentals for an excellent network at a very high operating level.</li> </ul>

**3- Example for illustration:**



#### IV. Discussion on the tool:

The presentation of the tool has triggered lengthy and thorough discussions, particularly in relation to the substance of the concept of the tool and of the evaluation.

In this case, the meeting discussed the terminology of the network and upheld the fact that FNAM cannot be considered as a network, rather a federation, comprised mainly of eleven associations, each having its own identity and the methodology of work, which are found in the following common interests: improvement of their performances, dissemination of best practices, exchange of information and protection of their strategic interests.

However, the meeting deemed that the NCAT remains an interesting tool in its perspective and meets the immediate evaluation need of the federation as an institution.

The discussion led to a debate about the necessity to add a field in the tool: cohesiveness.

This concept was supported by Mr. Belghazi, according to whom this is an indispensable element for any institution and especially the FNAM.

## Section 2 : FNAM Evaluation

### I. Presentation of the methodology of work:

After the tool had been presented and discussed, a presentation of the methodology of work of the day was also given:

- Constitution of 4 groups (5 to 6 persons):
  - The Group on cohesiveness
  - The Group on vision
  - The Group on capacities
  - The Group on resources and relations.
- Undertake a collective evaluation:  
Each group will score the Federation and shall retain only the indicators who were given the lowest scores
- Individual brainstorming for 10 minutes:  
Concrete, specific and written enumeration of the problems concerning the weak indicators by using the method called: the basket of problems.
- Appointment of the leader and submitter within each group.
- Analysis and collective discussion of the indicators which have received the lowest grade:
  1. Use the problem tree to determine the true causes of the dysfunction of each indicator (annex 1-a) ;
  2. Use the solution tree to solve problems already determined at an earlier stage (annex 1-b) ;

3. Point out the 3 Ws at the level of the solutions: What, Who, When and How.
- Presentation of the results of each group by the group leader:
    1. Presentation of the results;
    2. Discussion and exchange of ideas with the other groups ;
    3. Consolidation of all results reached

## II. Group works:

Each group having complied with the methodology of work managed to undertake an evaluation of FNAM and highlight the major dysfunctions which have marked the three years of existence of the Federation. These works took place in a pleasant and fruitful climate and were marked by an active participation of all the members.

### 1- Presentation of problems

#### A/ Group 1: Cohesiveness

The members of the Group on Cohesiveness have retained the following indicators for their evaluation:

- 1- Guidance and assistance to the members:
- 2- Harmonization and upgrade
- 3- Defending the interests of all: FNAM, the official industry spokesperson (asymmetric and conflicting interests)
- 4- Incompatibilities of strategies (strong growth of MFIs, stronger MFIs)
- 5- Unfair competition
- 6- Identification of the members to FNAM and their implications (membership and participation)
- 7- Unilateral influence on the internal and external decisions
- 8- Risks of destabilizing the industry because of an inadequate regulation

The group decided on the following elements as being fundamental problems to the Field on Cohesiveness:

- Communication and information gap
- Lack of involvement from the part of some members
- Low level of dissemination of information within and among the very members of the association
- Internal conflicts
- High rate of absence of the members
- The role of the commissions is not clear
- Management model of the governance
- Strategy
- Membership
- Market distortions -> massive interventions and divergence of the funding parties
- Conflicting interests according to the sizes of the associations

- Breakdown of asymmetric interests
- Sizes which are disproportional and of different magnitudes
- Unfair competition
- Dominant market position of some industry leaders
- Risk of the situation becoming worse

### **B/ Group 2: The vision**

The members in this group highlighted the following indicators as weak elements in the field:

#### **B.1. GOVERNANCE / PRINCIPLES**

1. The vision and the mission of the network are well expressed.
2. The members are involved in the development of the mission and of the vision of the network.
3. The vision and the mission of the network are sufficiently understood by all the stakeholders.
4. The answer to the needs of the members determines the contents of the strategic plans and of the business plan of the network
5. The Board of Directors is made up of active members representing the various interests of the stakeholders.
6. The Board of Directors focuses on the main chapters, the long term strategic questions, whilst the Secretariat General caters for the daily management of the activities.

#### **B.2. OPERATIONAL STRUCTURES AND PROCESSES**

1. The network has an organizational structure with a clear definition of the authorities and responsibilities.
2. The network has a strategic or business plan which governs the development of the annual plan.
3. The annual plan is realistic and attainable over the defined period.
4. The annual work plan is updated and adjusted according to the follow-up outcomes.
5. The members and the staff of the network are involved in the formulation of programs and services along with the implementation, follow-up and evaluation thereof.
6. The evaluation of the performance of the network is led regularly
7. A system is in place to collect comments from the different stakeholders in the design of the network's policies.
8. The financial procedures and the reporting systems are in place.
9. The audits are made on a regular basis.
10. The financial reports are made and given to the members in the time required.

The problems raised are:

- Lack of a vision
- Non involvement of the members in the formulation of the mission as initially set out in the law.
- The members did not try to improve this initial definition.

- Diverging interests likely to cause a source of potential conflicting situations
- Absence of a strategic planning process.
- Absence of espousal to a common project.
- The members are active and involved only when their interests are at stake.
- Absence of a vision and very fuzzy concept of the mission statement.
- Preponderance of the individual interests.
- FNAM being imposed by the law, thereby absence of homogenization of view points.
- Non existence of a system allowing identification of the needs.
- Non involvement of members in the definition of the needs and the articulation thereof in an action plan.
- Existence of conflicts of interest.
- Withdrawal of the members after they have failed in managing their differences and divergences.
- Absence of strong and efficient commitment from the part of decision makers.
- Lack of an operating structure.
- Non breakdown of tasks inside the Board of Directors.
- Concentration/Breakup of the organizational structure.
- Failure of the commissions.
- Absence of a Procedures Manual describing the organizational chart and job specifications.
- Non update of the initial strategy plan.
- No visibility
- No feasibility study to make a census of the needs and the necessary improvements of the action plan.
- Loss of motivation of the Board of Directors
- Paralysis caused by the lack of vision.
- Delay in the structuring of FNAM.
- Lack of drive.
- Absence of a system of evaluation of the performances of FNAM.
- Absence of a system of financial reporting.
- Absence of efficient tools for the management of projects.

### **C/ Group 3: The capacities**

This Group has identified the indicators which are defaulting in the Field:

#### **C.1. HUMAN RESOURCES**

The administrative procedures and those relating to the different advantages to be given to the present staff are complied with.

#### **C.2. SERVICE PROVISIONS AND PARTICIPATION OF MEMBERS**

1. The network is dependent upon the voluntary members (input of time and know-how) to develop and provide main services.
2. The network developed efficient mechanisms geared to build the capacities and the competences of the members through the training, technical

- assistance, the development of systems and media and the dissemination of materials on best practices.
3. A system is available to collect data, analyze them and prepare a report to the members and other stakeholders.
  4. The network produces and publishes practical tools and information on the industry.
  5. The network facilitates a lateral learning through newsletters, the exchange of visits and the participation to workshops.
  6. The network conducts regular evaluations on the satisfaction of members.
  7. Appropriate information management technologies are used to ensure efficiency of the operations and services.
  8. The network creates mechanisms for the methods of learning which foster group analysis and which offers opportunities to the members to teach and learn.

The problems raised are as follows:

- Absence of a Procedures Manual
  - Lack of permanent human resources
  - Inadequate financial resources
  - This is perceived as a non priority action
  
- Limited impacts of the voluntary action in relation to the magnitude of the activities led by FNAM
  - The network depends on the work of volunteer members
  - Difference in the perceptions of the role of FNAM according to the size of the association
  - Lack of involvement of certain members
  - Limited representation in the commissions
  - Limited availability of the active members
  - Meetings are centralized in the Rabat Casablanca area
  
- Inadequate service provisions
  - Inadequate number of appropriate technologies
  - Absence of HR staff management system
  - Inadequate financial means
  - Lack of involvement of the members (data and information are irregular)
  
- Low level of training and information
  - Absence of exchange visits
  - Lack of coordination within associations
  - Workshops are mainly initiated by foreign partners
  - Phase out of the members from communication events
  - The training activities are not included in the program
  
- Dysfunction and inadequacy of mechanisms
  - Some board members do not comply with the procedures set by FNAM
  - The commissions do not abide by the working procedures
  - No other mechanisms apart from those of the Board of Directors and of the commissions

- Not enough evaluations on member satisfaction
  - Lack of human and material means
  - Empirical evaluation remained inconclusive.
- Dysfunction of the commissions
  - Lack of tenured staff
  - Young age of FNAM
  - Withdrawal of some members
  - Lack of structure and MF to ensure a follow-up and maintenance of the mechanisms designed by foreign partners.

#### **D/ Group 4: Resources and Relations**

##### **D.1. RESOURCES:**

This last group has deemed that all the indicators related to this field are above average. Therefore, they justified this situation by the following problems:

- Despite the significant and ambitious action plan agreed after the constitution of FNAM, the inadequacy of financial means and the absence of a fully dedicated team to that end have adversely impacted the conduct and the execution of its operations. This situation also had an impact on the activities of FNAM: no procedures, no follow-up system, no management tools and hence no rational management and thus impossibility to control expenditures, especially when these are supported by subsidies.
- Indeed there are various financing sources, but the financing sources of FNAM are not diversified enough, since they are limited to the annual contributions of the members and to the subsidies of ASMA and PLANET FINANCE; spontaneous contributors which were not subject to any recruiting. Hence absence of strategy
- The contributions of members which are a stable, reliable and freely assignable source of funding remain inadequate to ensure the sound administrative operation of FNAM. As regards its action plan, it is dependent upon the generosity of the potential donors.
- The FNAM, going through a phase of structural construction, is not in a position to develop its own in-house system to raise additional resources through: user-fee services.
- The FNAM is still in its development stage. The absence of an aggressive fund raising strategy along with the requirements of donors did not allow it to develop its action plan freely. The only donors supporting it have entered the necessary contacts because they are interested in developing the sector.
- For the reasons mentioned above and in view of the little commitment of its members and the lack of cohesiveness of its membership, FNAM does not have the capacities to develop proposals and quality projects (lack of human and financial resources, members do not adhere spontaneously, conflicting interests, differences in approach of MIAs, diversity of development perspectives, etc...)

- FNAM does not have a fund raising strategy and for the moment, it leaves the field open to associations who manage to approach the donors.
- The resources derived from non budgeted contributions, but not those originating from donors. As to the use of these funds, the little information that we have lead us to believe that there has been an attempt to assess the expenses relating to a certain number of projects included in the annual action plan decided on the occasion of the installation of FNAM.
- While there is lacking, it is self-evident that formalism which it supposes cannot be substantiated (the tools for the follow-up, control and implementation thereof). The problem lies in the structuring of FNAM and in the definition of the procedures governing its operation.

## **D.2. RELATIONS:**

He also deemed that the indicators related to this field are above average because of the following problems:

- Presently, the lack of supervision did not foster the opening up of FNAM on the outside world: we are of the opinion that it has not sought to adhere to regional or international networks because beyond this adhesion, this also implies a certain presence, an active participation, efforts and energy which it had preferred to keep for the other priority actions (i.e. make sure that the operational side of its business is met with)
- It goes without saying that in such a situation, it will not be able to play a key role in the other network.
- When the occasion arises, FNAM does not hesitate to get in touch with governmental services; however it is worth noting that it is more often the authorities which seek FNAM than the other way around.
- FNAM has not yet been able to computerize the exchange of information with the supervisory authorities. Its advice is sometimes sought on certain questions concerning the industry, but it is not automatically and officially informed on the amendments and arrangements brought to the legal materials concerning directly or indirectly the sector which it represents.
- FNAM actively contributes to the creation of a climate which is conducive to the sector's development, but as long as it is not seen as a federative structure defending the interests of the sector, it will not be in a position to influence the significant decisions regarding the sector.
- There are few contracts (EIB) owing to lack of human resources and a clear strategy.
- Not for the time being, FNAM did not yet give to this aspect the importance it deserves.
- Not enough, for the reasons mentioned above.
- The financial means to do that are not available. FNAM should draw benefit from this to intensify the flow and enrich the contents.
- Not with intensity.
- On occasion and every time the opportunity arises.

In view of the important debates, the participants agreed on the relevance of extending the time for discussions on the problems and solutions. As a matter of fact, the groups continued work for a second day.

## **2- Presentation of solutions**

### *A/ WORKSHOP ON COHESIVENESS:*

#### **A.1. GUIDANCE AND ASSISTANCE TO MEMBERS**

##### **Recommendation**

Creation, inside FNAM, of a Guidance and Assistance Unit (GAU) for the members

GAU: Human touch support (Business Plan, Diagnosis of Weaknesses and Design of Adapted Solutions)

Coordinate the continuing education activities.

##### **Relevant partners**

FNAM

USAID, DAI/ASMA

Other partners

##### **Operationalization**

Two options:

- A unit with the Executive Officer
- A joint committee (external contract consultants + FNAM resources)

Potential financing possibilities: USAID, ADS,

##### **Timing:**

End of 2004

#### **A.2. HARMONIZATION AND UPGRADE**

##### **Recommendation**

Creation of two sub-groups within FNAM:

- The MFI sub-group witnessing strong growth (O&F self sufficient)
- MFI sub-group undergoing reinforcement

Joint commissions (Central Credit Register, Communication, Ethics, etc)

Set out the work plan of FNAM according to the specifics of each sub-group.

##### **Relevant partners**

FNAM – GM or BDM

##### **Operationalization**

Include in the agenda of the next Board Meeting

##### **Timing**

Next BDM

### **A.3. DEFEND THE INTERETS OF ALL: FNAM, OFFICIAL SPOKESPERSON OF THE SECTOR (CONFLICTING INTERESTS)**

#### **Recommendation**

Centralization of applications at the President's office – GM of FNAM  
The applications are processed on a case by case-by-case basis (where necessary, ex. amendment of the Law 18/97 in order to extend the credit for the financing of other essential services)  
In cases of emergency: official application for a five-year extension of the relief period.  
Accounting for the specific requirements/needs of the MFI pole in a strong growth phase

#### **Relevant partners**

FNAM –GM or BDM - GM; Ministry of Finance

#### **Operationalization**

Include this item in the agenda of the next Board of Directors Meeting (BDM);  
Notify the Min. of Econ. & Fin. (MEF);  
Prepare the amendment,  
Note of the President to the Members (centralization of applications, etc)

#### **Timing**

May 2004

### **A.4. INCOMPATIBILITIES OF STRATEGIES (MFI UNDERGOING STRONG GROWTH, MFI GOING THROUGH A STAGE OF STRENGTHENING)**

#### **Recommendation**

Enable the expression and the emergence of various strategic trends:  
MFI tending to transform (non association status);  
MFI tending to retain the association status;

#### **Relevant partners**

FNAM -MEF ; BAM (Bank Al Maghrib, Central Bank)

#### **Operationalization**

Initiate a debate within the sector within the framework of FNAM  
Initiate a dialogue the MEF and BAM.

#### **Timing**

The next BDM

### **A.5. UNFAIR COMPETITION**

#### **Recommendation**

Set up of a monitoring mission within FNAM (may be outsourced).  
Supervise the compliance with the code of ethics and assist the Ethics Committee in its development.  
Control of dumping practices

**Relevant partners**

FNAM – BDM - DG

**Operationalization**

Include this item in the forthcoming agenda of the Board of Directors Meeting

**Timing**

June 2004

**A.6. IDENTIFICATION OF THE MEMBERS TO FNAM AND THEIR INVOLVEMENT (MEMBERSHIP AND PARTICIPATION)****Recommendation**

Increase the involvement and identification of the members to their Federation

**Relevant partners**

FNAM – BDM - DG

**Operationalization**

Project customization,

Differentiate the canvassing of members according to their interests in each project.

Target the projects (Adapt the projects to the specific needs)

Enhance the value of the sector as a whole (press, donors...)

**Timing**

2004

**A.7. UNILATERAL INFLUENCE ON THE INTERNAL AND EXTERNAL DECISIONS****Recommendation**

Compliance with the decisions made pursuant to the bylaws and to the resolutions adopted by the FNAM bodies (GM, BDM, President, etc.)

**Relevant partners**

FNAM – BDM

**Operationalization**

Urge the members to respect the legitimacy of the bodies of FNAM,

Set a demerit point system (warning and penalty system, etc.) for any formal or informal likely to interfere with the stability and the decision making power of FNAM.

**Timing:** 2004

**A.8. RISK OF DESTABILIZATION OF THE SECTOR BECAUSE OF REGULATION MISFIT**

### **Recommendation**

Invite the public powers to adopt a regulatory system which is flexible, accessible and in accordance with the association spirit. (BAM !)

### **Relevant partners**

FNAM - BDM ; MEF ; BAM

### **Operationalization**

Notify the MEF and BAM in order to involve FNAM in a project which is in the design stage (handover of the supervisory authority to BAM)

Initiate a debate within FNAM to examine the relevance of this change and handover of supervisory authority.

Adopt the guideline which considers the development of prudential regulations invalid and inappropriate for meeting the present needs of the sector.

Invite the MEF to refrain from setting a reference interest rate for the MFI because of the market distortions that may result there-from.

### **Timing**

June 2004

## **B/ WORKSHOP ON VISION/MISSION**

### **B.1. STRATEGIC PLANNING**

Implementation of a strategic planning process which makes it possible to fit FNAM with a common project able to strengthen the take-up of all the members.

WHO: Board of Directors

What: convergence and divergence collection process

How: Provide for a participatory approach which enables FNAM to complete its mission.

ACTION: WORKSHOP ORGANIZED BY ASMA .

### **B.2. INFORMATION AND DECISION-MAKING SUPPORT SYSTEM:**

WHO: BDM backed by ASMA.

How: Setup of an information and decision-making support system.

ACTION: Define the terms of reference and hire the services of an outside firm.

### **B.3. DECISION AND MANAGEMENT BODIES:**

- The Board of Directors must provide for a small executive board.
- System development
- Authority delegation

### **B.4. MANAGEMENT TOOLS AND PROCEDURES:**

Outsource the execution of some projects.

Provide for a videoconferencing system thereby making the works of commissions easier.

Make available a sustainable financing system.

Provide for the training of the Board members on the modes of governance of the networks and of the federations  
Anticipate the implementation of evaluation, financial reporting and project management tools.

### C/WORKSHOP ON CAPACITIES

#### **C.1. HUMAN RESOURCES**

##### **Recommendation**

- Design of the FNAM Administrative Procedures Manual
- Strengthening of the permanent team

##### **Relevant partners**

The GM and the BDM

##### **Operationalization**

Pursuant to the applicable practices  
According to standards

##### **Timing**

Over the short and long term

#### **C.2. PARTICIPATION OF MEMBERS**

##### **Recommendation**

- Design of a charter of involvement of the senior executives of MCAs members of FNAM
- Introduction of a system for the periodic assessment of member satisfaction level
- Introduction of a system for the evaluation and follow-up of actions
- Change on a rotational basis of meeting venues and compensation of participants
- Provide for traveling expenses of members in the financial forecasts of FNAM

##### **Relevant partners**

The GM and BDM, along with the possible support of other partners

##### **Operationalization**

Preliminary preparation of the provisions of the Charter by the members  
Include the traveling expenses of the in the financial forecast of FNAM  
Design of a project and contact of potential partners for the development of the evaluation systems

##### **Timing**

On the short and medium terms

### **C.3. SERVICE PROVISION**

#### **Recommendation**

- Fitting FNAM with a Management Information System adapted to its needs
- Update of the action plan of FNAM in view of the new needs
- Take ownership of the activities currently led by foreign partners in order to ensure the sustainability thereof
- Looking for new funding sources
- Restructuring the formula

#### **Relevant partners**

The GM ; BDM ; various partners

#### **Operationalization**

Strengthening the FNAM resources

- Design of user-fee training sessions
- Design of a strategic plan
- Design of projects to submit to funding parties

Creation of three commissions:

- One for major MCAs
- One for small to medium sized associations
- One for the defense of common interests

Implement the necessary structures to secure the sustainability of the actions currently led by foreign partners.

Creation of three commissions

#### **Timing**

As soon as possible

On the short and medium terms

### **D/ WORKSHOP ON RESOURCES AND RELATIONS**

Unlike the other groups, the group on resources and relations did not manage to issue recommendations under the format which was proposed in the workshop. Therefore, they decided on the following:

No take-up

- Other priorities for FNAM (ensure the operational aspects)
- No role being played
- The authorities seek FNAM more than the other way around
- Not automatically informed (amendments to the law), regulation BAM...)
- No influence but rather a mere participation
- Not enough contacts (EIBI) because of own HR and no starter
- Not for the moment, FNAM did not yet manage to give this aspect the importance it requires.

- A (n extremely simple) budget has been established at the launch of the activities of FNAVM
- There is no follow-up and control activities

Concerning HR, the score given is 0.75, which entails the necessity to start actions immediately to remedy the shortages that have been reported.

We have an action plan which requires a strategy of mobilization for the execution (consolidation of efforts and mobilization of resources)

The operations are not dense because of the lack of a team dedicated to the development of such operations. At the level of FNAM, there is no rational system of action and follow-up of subsidies (operating activities)

Presently to flow charts support the FNAM. The funding sources are limited to the annual contributions of the members and to the subsidies of the two entities.

The contributions of members which constitute a stable funding source are inadequate.

Currently, FNAM provides no user-fee services.

The funding parties enter into the agreements necessary to support the sector  
-> No strategy which is specific for the raising of funds.

No capacity:

Lack of HR

Poor involvement of MC associations

FNAM has no specific fund raising strategy. Thus, MCAs have to manage to seek funding parties.

## **Overall recommendations**

### **Workshop results**

All the members have agreed that the solutions reached are submitted to the Board of Directors so as to be validated.

The participants expressed the desire that Board meeting be held on 20th May 2004 at 10h00 at the FNAM Casablanca offices.

### **Strategic planning**

In the light of the discussions and the works held during the workshop, it has been decided to organize a strategic planning workshop with the support of ASMA project.

## **ANNEXES**

Annex 1: A word from the president of FNAM

Annex 2: Fact sheet

Annex 3: Agenda

Annex 4: Attendance list

Annex 5: Group list

Annex 6: Group scoring system

Annex 7: Group presentation

## **Annex 1: A word from the president of FNAM**

## Note introductive

Journées de réflexions 7 – 8 mai 2004, Marrakech

Chers amis, militants de la microfinance

Je voudrai tout d'abord, en votre nom, remercier notre hôte et accompagnateur, l'USAID et son projet ASMA, qui ont accédé à ma demande d'organiser ces journées de réflexion, ne ménageant aucun effort en faveur de leur réussite, avec l'espoir que le résultat de nos travaux contribueront au développement institutionnel et opérationnel de notre secteur. Nous sommes tous persuadés que l'équipe de Imad Hamzé n'a qu'un seul souci en tête, le succès de cette rencontre. Je puis les assurer en retour de notre confiance en leur conduite de nos travaux et qu'à ce titre ils peuvent compter sur notre appui.

Veillez accepter mes remerciements, vous toutes et vous tous qui avez pris sur votre temps et celui que vous devez à vos familles, pour participer à ces deux journées studieuses, démontrant par là l'intérêt profond et sincère que vous attachez à relever les défis qui se dressent devant nous.

Quelles sont les motivations qui m'ont poussé à demander l'organisation de ces deux jours ?

L'heure des bilans va bientôt sonner. En attendant, et bien que le chemin qui reste soit long, de coquille vide au départ, nous pouvons nous enorgueillir aujourd'hui d'un certain nombre d'acquis à enregistrer à l'actif de notre institution fédérative.

Bien des chantiers ont été ouverts et de nombreuses actions réalisées. Quelle est leur nature ? Sont-ils à la hauteur de nos ambitions ? Correspondent-ils à notre vision ? De quelle manière ont-ils été engagés ? Sommes-nous en train de construire la fédération que nous souhaitons, ou tout simplement de coexister dans ce qui, somme toute, pourrait être considéré comme une obligation légale, fruit d'un laborieux processus de discussions et de négociations ? Partageons-nous la même vision à l'intérieur de cette institution ? Et si oui, sommes-nous en mesure de la définir, de la formaliser clairement afin qu'elle conditionne l'ensemble de nos actions ? Contribuons-nous tous selon nos moyens et nos possibilités à cette instance à laquelle nous avons confié la mission de prendre en charge les questions d'intérêt commun ? Sommes-nous condamnés à n'avoir que des relations formelles avec notre instance de représentation et uniquement lorsque notre intérêt le dicte, ou bien existe-il des voies transversales de coopération généreuse, pour le plus grand profit des populations que nous servons ?

Les questions sont nombreuses. Et le moment est venu de marquer une pause pour, sinon leur apporter des réponses, du moins engager une profonde réflexion sur nos réalisations et la manière dont elles ont été menées en re-examinant notre mode de fonctionnement, actualiser notre plan d'actions et, éventuellement, redéfinir les priorités.

Permettez-moi, dans cette intervention introductive, de rappeler les principes qui, à mon sens, doivent sous-tendre nos travaux et nos relations :

- La FNAM est un lieu de concertation, de dialogue et de confraternité.
- Il est normal qu'un membre, convaincu d'un point de vue, ne ménage aucun effort pour le faire prévaloir. C'est son droit le plus absolu. Pour ce faire, il lui incombe de respecter nos dispositions statutaires, notre règlement intérieur et les résolutions de notre Conseil d'Administration. Il ne peut avoir gain de cause en dehors des procédures démocratiquement et légalement prévues.
- La FNAM ne peut pas être la somme des intérêts de ses membres, mais l'espace où sont examinées et traitées les questions d'intérêt commun, et

prises les décisions de nature à favoriser le développement du secteur dans sa globalité. Ce qui nécessite forcément non des compromissions, mais des concessions généreuses.

- La contribution de la FNAM au développement de la microfinance nationale sera fonction de l'implication effective de ses membres. La Fédération donnera selon ce que ses membres lui donneront comme temps, efforts et ressources.
- Chaque membre à un rôle à jouer. Il n'est ni plus ni moins important que celui des autres. Celui des autres n'est cependant rien sans sa contribution. De même que sa contribution sera sans effet significatif sans celle des autres.
- La présence aux réunions de notre fédération est le signe du respect dû aux confrères, ainsi de l'intérêt que représente la Fédération en qu'instance de dynamisation de l'ensemble du secteur.
- Nos travaux et réunions ne seront productifs que si les personnes qui y participent sont dûment habilitées à s'exprimer et prendre des décisions qui engagent leur association, et non lorsqu'il s'agit de préposés chargés de faire acte de présence pour rapporter plus ou moins bien ensuite.
- Etant donné la dispersion géographique de nos membres, il nous faut trouver une solution qui permette de répartir équitablement l'effort, le temps et le coût que nécessitent nos réunions.
- Les décisions prises lors de nos réunions engagent l'ensemble des membres lorsque les conditions de quorum sont réunies.
- Dans le processus de décision, tous les membres sont égaux en droit.

Je rappelle ces principes, auxquels je suis personnellement attaché et dont certains semblent évidents, d'autant plus que ces derniers temps, en raison de la franchise que je vous dois et la transparence à laquelle je m'astreins, il m'a été donné d'observer, pour ne pas dire j'ai été l'objet d'un certain nombre de dysfonctionnements, du moins ce qui me semble être des difficultés sur lesquelles je me dois d'attirer l'attention afin que, si elles sont diagnostiquées comme telles par nos travaux, des solutions leurs soient apportées.

Parmi les plus urgentes je citerai :

## 1. Les réunions des Conseils d'Administration :

Les IMF, à de rares exceptions près, délèguent un mandataire. Ceci est leur droit. Le problème se pose alors à plusieurs niveaux.

- le mandataire n'a pas les pouvoirs, ni n'est en mesure, d'engager son institution. Il fait acte de présence, enregistre ce qui se dit et se trouve souvent embarrassé lors de la prise de décision par le Conseil ;
- le responsable de l'institution n'est pas briefé, ou incorrectement. Cela se traduit par ses réactions qui viennent ultérieurement contredire les résolutions du Conseil.
- Malgré les PV dûment consignés et validés par le secrétaire du Conseil et le Président, certains membres continuent à exprimer leur position lorsqu'elle est en désaccord avec celle du Conseil, même s'ils ont eu pleinement la possibilité d'exprimer leur point de vue durant le Conseil, mais n'ont pas pu le faire, faute de pouvoirs suffisants du mandataire.

## 2. La Présidence et le Conseil d'Administration :

Plusieurs interrogations se posent.

Au fil des réunions, le constat est que certains responsables n'assistent plus aux travaux du Conseil et ne délèguent même plus de mandataire. Cet état de fait est très dommageable pour le fonctionnement de la Fédération qui a besoin de la contribution de tous ses membres. Il m'a été donné d'entendre des arguments du genre : « *Le Président choisit les dates qui lui conviennent. Nous ne sommes pas avertis à temps pour nous rendre disponible* ». L'argument ne tient pas la route lorsque l'on voit ses tenants répondre systématiquement présents aux invitations de dernière minute formulées par les bailleurs de fonds et les instances publiques. Force est de conclure que les réunions de la FNAM et les sujets qui y sont débattus présenteraient moins d'importance.

Et si l'on admet l'argument, quelle procédure le Président devrait adopter face aux problèmes qui se posent en permanence ? N'est-il pas le responsable de

la vigilance que le secteur doit exercer à tout moment pour, sinon apporter une réponse immédiate aux questions de l'heure, du moins prendre toutes les mesures de nature à ouvrir les forums de réflexion et engager les chantiers de mise en œuvre ? Et si une telle responsabilité lui incombe, quelle serait la périodicité de convocation du Conseil d'Administration ? Doit-il au préalable s'assurer à chaque fois de la disponibilité des uns et des autres ? L'urgence des problèmes posés et des questions qui conditionnent l'avenir du secteur peuvent-elles s'accommoder de réunions trimestrielles qui accommoderaient les agendas des responsables ?

Les commissions sont censées résoudre une bonne partie de ces problèmes. Parlons-en.

### 3. **Les Commissions** :

Je me contente de rappeler le préambule du texte de création des commissions tel qu'adopté notamment par notre Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 septembre 2002 :

*Pour une plus grande efficacité des travaux de ses réunions et un mode de fonctionnement plus efficient, la FNAM se dote de Commissions permanentes spécialisées.*

*Ces commissions doivent couvrir les domaines essentiels de l'activité micro crédit et se composent de membres délégués et mandatés par les AMC agréées et adhérentes à la FNAM. Les associations de micro crédit, mues par un souci d'efficacité, de pertinence et de spécialité désigneront leurs mandataires ou salariés les plus qualifiés dans le domaine objet de la commission.*

*Ces commissions sont pour les organes de gouvernances de la FNAM et pour l'ensemble de la profession, une force de réflexion et de proposition. Ainsi conçues, elles auront à connaître et à traiter l'ensemble des grands dossiers intéressant la profession avant leur validation définitive par le CA ou L'AG de la Fédération.*

Qu'en est-il dans la réalité ? Là aussi, je citerai la réaction du président de la commission risques (mais qui reflète celle de l'ensemble) en date du 22 janvier 2004 :

*Pour parer au problème de l'absentéisme – au lieu de dire le désengagement - des associations et partant éviter de se retrouver en nombre limité à discuter de problèmes qui concernent l'ensemble des opérateurs, il a été jugé opportun de demander aux différents membres de la commission risques de nous faire part d'avance de leur participation dans les travaux des réunions programmées (2 jours avant la date de la réunion).*

*La réunion prévue pour le 23/01/04 au siège de la Fondation a été purement et simplement annulée puisque sur les 10 associations devant prendre part à ses travaux seulement trois ont confirmé. Je pense que cela témoigne de l'intérêt et l'importance qu'accordent les uns et les autres au sujet et qu'il convient pour contrecarrer cette situation de sensibiliser davantage les premiers responsables des associations (soit de vive soit par courrier) sur les objectifs de la commission de façon à les inciter à dépêcher leur représentants pour assister à ses travaux.*

*NB : Même le rapporteur de la commission n'assiste pas aux travaux.*

C'est suffisamment éloquent. Les commissions conçues pour alléger et améliorer les travaux du Conseil souffrent à leur tour des mêmes maux.

Ce ne sont pas les seuls. Des membres situés en dehors de Rabat et de Casablanca se plaignent de l'éloignement et de la difficulté (temps, coût, désagrément) qu'ils rencontrent à être assidus aux réunions. Pire, les réunions prévues pour être tenues chez eux, et à laquelle ils préparent toute la logistique nécessaire pour l'accueillir, se voient annulées à la dernière minute.

Une des solutions évoquées consisterait à ce que les réunions soient tenues de façon rotative. Une autre serait la prise en charge par la FNAM des coûts occasionnés par les déplacements.

Mais est-ce l'éloignement la seule raison de l'absentéisme, puisque les membres localisés dans les lieux urbains incriminés ne sont pas un modèle d'assiduité ?

Consciente de leur importance, la Présidence n'a pas ménagé son temps et ses efforts pour les animer, les suivre et les motiver, n'hésitant pas dès le début à assister à leur création, et par la suite, à assister dans la mesure du possible à leurs réunions pour s'assurer de leur bon fonctionnement et leur reconnaître l'importance qu'elles représentent.

Je constate aujourd'hui, alors qu'il s'agit d'une rencontre cruciale prévue de longue date et en fin de semaine, que certains présidents de commissions ne sont pas présents parmi nous. Ce n'est pas une surprise. J'ai eu à faire ce constat à d'autres occasions.

Destinées à alléger et améliorer les travaux de la FNAM, les commissions constituent un problème.

Que faire ? Et quelle est la solution ?

Les efforts, l'assiduité et l'engagement que certains d'entre nous affichent à l'égard de notre secteur n'émanent pas d'une disponibilité exceptionnelle. Ils ou elles ne sont après tout que des membres parmi leurs pairs, avec leurs obligations familiales et leurs contraintes professionnelles. Rien ne justifie qu'ils ou elles déploient temps, efforts et ressources pour dynamiser et faire fonctionner les rouages de la Fédération, et qu'en outre ils ou elles soient assidus à toutes les réunions, tenues non pas en fonction de l'emploi du temps qui convient à x ou y, mais par respect aux urgences posées.

C'est donc à une remise à plat de notre organisation que je vous invite. Nous ne pouvons continuer à fonctionner de la sorte.

Mais au préalable, nous devons clairement nous accorder sur une vision commune et convenir de la mission que nous entendons voir notre Fédération mener. Une fois ces questions traitées avec clairvoyance, générosité et profondeur de vue, nous pourrions alors aborder la suite de nos travaux avec optimisme et détermination, à savoir l'actualisation de notre plan d'action.

Concernant ce deuxième volet de notre rencontre, je vous invite à considérer à ajouter à notre agenda actuel les chantiers suivants :

- la finition du code de déontologie par la mise en place des structures chargées de son application,
- la définition des taux d'intérêt,
- les règles prudentielles,
- la conférence nationale avec comme étape intermédiaire la rencontre du 27 mai 2004 sur la microfinance au Maroc,
- le financement du secteur.

Personnellement, dans le cadre de la responsabilité que vous avez bien voulu me confier, et tout en étant pleinement engagé dans toutes les actions de structuration en cours telles que la centrale des risques ou l'établissement des normes comptables, je fais de ce dernier point la priorité de mes actions.

Je le dis avec mon engagement de responsable au sein de notre fédération, mais également en tant que membre profondément convaincu de l'utilité de la FNAM et oeuvrant à sa pérennité.

Grâce à notre participation et notre implication à tous, j'ai l'intime conviction que les réflexions qui seront menées au cours de ces deux jours et les nouvelles pistes de travail qui seront identifiées, seront de nature à revitaliser notre fédération, tant dans ses modalités de fonctionnement que dans les chantiers qu'elles conduit pour le développement du secteur dans son ensemble.

Je vous souhaite un agréable séjour dans cette belle ville de Marrakech et des travaux riches et productifs.

Merci de votre attention.

Rida Lamrini

Président

## **Annex 2: Fact sheet**

**- Fiche Technique -**

Contexte :

Dans le cadre de son soutien à la Fédération, le projet ASMA organisera un atelier pour évaluer la performance organisationnelle du réseau marocain des associations de microcrédit. Cette évaluation sera effectuée par le biais de l'outil : Network Capacity Assessment Tool (NCAT), développé par The SEEP Network.

La FNAM est composée essentiellement de onze associations, ayant chacune sa propre identité et méthodologie de travail, se retrouvent ensemble à travers des intérêts communs : amélioration de leurs performances, diffusion de meilleures pratiques, échange d'information et défense de leurs intérêts stratégiques.

La FNAM comme tout réseau doit être actif dans quatre domaines que sont : la vision, les capacités, les ressources et les relations.

La vision d'un réseau consiste à formuler et concevoir un engagement pour la mission, les objectifs et les stratégies qu'elle poursuit.

La capacité s'identifie à l'habileté du réseau à traduire sa vision et sa mission en actions.

Les ressources sont mesurées par leur disponibilité et mobilité afin de mettre en œuvre les actions et assurer leur pérennité.

Les relations, variées, interviendront pour renforcer les capacités organisationnelles à travers l'accès à l'information, l'assistance technique et la formation des membres.

Cet atelier sera aussi l'occasion pour la fédération de discuter des dysfonctionnements de son réseau et d'initier un espace de communication pour permettre à ses différents membres d'améliorer leurs performances et réviser le plan d'action de la FNAM. En se basant sur la méthode de Planification des Projets par Objectif (PPO), l'atelier procédera à l'analyse des problèmes (arbre de problèmes) et proposera des solutions aux problèmes identifiés (arbre d'objectifs).

Date et Lieu de l'atelier :

L'atelier aura lieu à Marrakech au centre de la CNSS durant deux jours : le 7 et 8 mai

La prise en charge sera complète à partir du 6 mai (soir).

Participants :

Participeront à cet atelier deux personnes par IMF :  
Président de l'association.  
Directeur ou décideur dans l'association.

### **Annex 3: Agenda**

## - AGENDA -

**Vendredi 07 mai 2004 :**

- 08h45 – 09h00 :** **Accueil des participants**  
Distribution des dossiers et documents de travail ;
- 09h00 – 09h15 :** **Discours du Président de la FNAM**
- 09h15 – 10h00 :** **Présentation de l'atelier**  
Présentation de l'outil de l'évaluation ;  
Présentation de la méthodologie de travail ;  
Constitution de groupes de travail ;
- 10h00 – 10h45 :** **Travaux de groupe**  
Les participants seront répartis en 4 groupes et se partageront les thèmes de l'évaluation : La Vision, les Capacités, les Ressources et les Relations.  
Chaque groupe devrait procéder à l'évaluation de l'un des domaines du réseau en affectant des notations aux différents critères de l'outil. Puis ils calculeront la moyenne du domaine, qui montrera l'état de cette composante du réseau. Ensuite, chaque groupe devrait analyser cette moyenne en adoptant la méthode PPO (arbre de problèmes)  
Tous ces travaux s'effectueront sur les flipchart et donc chaque groupe devrait désigner un rapporteur et un présentateur.
- 10h45 – 11h00 :** **Pause café**
- 11h00 – 12h15 :** **Travaux de groupe**  
Reprise des mêmes travaux dans le sens de l'analyse des différentes moyennes du réseau.
- Pause déjeuner**
- 14h00 – 15h15 :** **Travaux de groupe**  
Les travaux de l'après-midi porteront essentiellement sur la recherche de solutions et opportunités pour le bon fonctionnement du réseau en adoptant la méthode PPO (arbre d'objectifs ou solutions)
- 15h15 – 15h30 :** **Pause café**
- 15h30 – 16h45 :** **Séance plénière**  
Chaque groupe présentera pendant 10 minutes le résultat de son travail et en discutera pendant la même durée avec les autres participants.

16h45 – 17h00 : **Clôture de la journée**

**Samedi 08 mai 2004 :**

09h00 – 09h05 : **Présentation de la journée**

09h05 – 09h15 : **Présentation du Plan d'Action de la FNAM**

09h15 – 10h45 : **Travaux de groupe**

Constitution de 4 groupes qui travailleront en fonction des axes du plan d'action.

Analyse du plan d'action en utilisant la méthode SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Elle consiste à analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces pour chaque axe.

10h45 – 11h00 : **Pause café**

11h00 – 12h15 : **Travaux de groupe**

Suite des travaux.

**Pause déjeuner**

14h00 – 15h15 : **Travaux de groupe**

Elaboration des axes du plan d'action pour chaque groupe dans le cadre du plan d'action global de la FNAM

15h15 – 15h30 : **Pause café**

15h30 – 16h45 : **Séance plénière**

Présentation et discussion des résultats

Constitution d'une commission pour la consolidation des résultats

16h45 – 17h00 : **Clôture de la journée et de l'atelier**

**Dimanche 09 mai 2004 :**

09h00 – 09h05 : **Présentation de la journée**

09h05 – 10h45 : **Présentation du MIS**

Présentation et discussion

10h45 – 11h00 : **Pause café**

11h00 – 12h15 : **Présentation du MIS**

Suite des discussions

Fin de la présentation

**Pause déjeuner**

## **Annex 4: Attendance list**

	Pr	ASSOCIA	Po	E	PH	
Ajagjal	Nora	ASMA		Casa	<a href="mailto:nora_ajagjal@dai.com">nora_ajagjal@dai.com</a>	022 25 55 53
Alami M	Jaouad	Fondep	Directeur	Rabat	<a href="mailto:courrier@fondep.com">courrier@fondep.com</a>	037 75 62 81
Asri	Mohamed	Planet Finance	Resp. Formation	Casa	<a href="mailto:masri@planetfinance.org">masri@planetfinance.org</a>	061 06 18 24
Belghazi	Mouatassim	Fondep	Président	Rabat	<a href="mailto:courrier@fondep.com">courrier@fondep.com</a>	037 75 62 81
Benharbet	Fatim-zahra	FNAM	Déléguée générale	Casa	<a href="mailto:Fnam@wanadopro.ma">Fnam@wanadopro.ma</a>	022 25 55 53
Benmaazouz	Aziz	Fondation Zakoura	Directeur	Casa	<a href="mailto:Zakouramc@casanet.net">Zakouramc@casanet.net</a>	022 22 64 21
Bodach	Malika	Fondation CNCA	Resp. Exp. & D	Rabat	<a href="mailto:bodach@cncaco.ma">bodach@cncaco.ma</a>	068 29 11 28
Bouazza	Abdellatif	INMAA	Trésorier	Rabat	<a href="mailto:abouazza@menara.ma">abouazza@menara.ma</a>	061 92 31 05
Charafi	Mohamed	Amos Khenifra	Président	Khenifra	<a href="mailto:aosmck@iam.net.ma">aosmck@iam.net.ma</a>	055 39 43 07
Dadi	Jamal	USAID		Rabat	<a href="mailto:jdadi@usaid.gov">jdadi@usaid.gov</a>	037 63 20 01
Errommani	Abdelaziz	INMAA	SG	Rabat	<a href="mailto:romaziz@hotmail.com">romaziz@hotmail.com</a>	061 29 62 04
GHARBI	KHADDOUJ	AMSSF	Présidente	Fes	<a href="mailto:amssfmc@menara.ma">amssfmc@menara.ma</a>	064 91 38 12
Halim	Amal	ASMA	Bénévole	Casa	<a href="mailto:Amoula26@hotmail.com">Amoula26@hotmail.com</a>	
Hamze	Imad	Asma	Chief of party	Casa	<a href="mailto:Imad_Hamze@dai.cm">Imad_Hamze@dai.cm</a>	022 25 5553
Kabbouri	Mohamed	Al Karama		Oujda	<a href="mailto:alkarama_mc@msn.com">alkarama_mc@msn.com</a>	068 52 62 89
Kachi	Mohamed	Atil Tetouan	Directeur	Tetouan	<a href="mailto:atilmic@iam.net.ma">atilmic@iam.net.ma</a>	066 047 195
Lafdil	Hamid	Al Karama		Oujda	<a href="mailto:clima@voila.fr">clima@voila.fr</a>	062 21 41 77
Lakhlifi Sana	Sana	Fondep	Cadre	Rabat	<a href="mailto:courrier@fondep.com">courrier@fondep.com</a>	037 75 62 81
Lamrani	Abdelhafid	Association Ismailia	Directeur	Meknes	<a href="mailto:grsismailia@wanadoo.net">grsismailia@wanadoo.net</a>	055 55 74 04
Lamrini	Rida	FNAM	Président	Casa	<a href="mailto:rlamrini@ntway.com">rlamrini@ntway.com</a>	061 06 96 98
Lefrouji	Bouchra	Al Karama	Directrice d'age	Ouda	<a href="mailto:clima@voila.fr">clima@voila.fr</a>	063 58 03 27
Maarouf	Mohamed	ALAMANA	Dr R & D	Rabat	<a href="mailto:Maarouf@alamana.org.m">Maarouf@alamana.org.m</a>	061 43 39 17
Mejdoubi	Ahmed	Atil Tetouan	Président	Tetouan	<a href="mailto:atilmic@iam.net.ma">atilmic@iam.net.ma</a>	039 71 28 00
Oumaycha	Mohamed	Amos - Khenifra	Directeur	Khenifra	<a href="mailto:aosmck@iam.net.ma">aosmck@iam.net.ma</a>	068 16 34 72
	R Abdelah	Fondatio	Dire		<a href="mailto:bpce@iam.net.ma">bpce@iam.net.ma</a>	061 18 67 67
Saibari	Adil	ASMA	Administrateur		<a href="mailto:adil_saibari@dai.com">adil_saibari@dai.com</a>	061 203 402
Tadlaoui	Mohamed			Rabat	<a href="mailto:socoplan@iam.net.ma">socoplan@iam.net.ma</a>	061 34 20 34



## **Annex 5: Group list**

## Travaux de groupe

### **ATELIER COHESION**

Mr Belghazi / Fondep  
Mr Majdoubi/ Atil-Tetouan  
Mr Lamrani/ AIMC  
Mr Roumani/ INMA  
Melle Lefrouji/ Al Karama  
Melle Benharbet/ FNAM

### **ATELIER VISION**

Mr Lamrini/ FNAM  
Mr Maarouf/ Alamana  
Mr Charafi/ AMOS  
*Mr Errohman/ INMAA*  
Melle Lakhlifi/ Fondep

### **ATELIER CAPACITES**

Mme Bodach/ Fondation CNCA  
Mme Gharbi/ AMSSF  
Mr Tadaoui/Ismaïlia  
Mr Lafdil/AL Karama  
Mr Kachi/Atil Tetouan  
Melle Ajagjal / Asma

### **ATELIER RESSOURCES ET RELATIONS**

Mr Benmaazouz/Zakoura  
Mr Alami : Fondep  
Mr Rouini/ Fondation BP  
Mr Al KARAM /AMOS  
Mme Amal Halim/ Asma

## **Annex 6: Group scoring system**

## VISION

GOUVERNANCE / PRINCIPES	NOTE
La vision et la mission du réseau sont bien articulées.	<b>0.75</b>
Le réseau a clairement défini les critères des membres.	<b>6</b>
Les membres sont impliqués dans le développement de la mission et de la vision du réseau.	<b>0</b>
La vision et la mission du réseau sont bien compris par l'ensemble des parties prenantes.	<b>0.75</b>
Le réseau a un règlement intérieur, des statuts et un code de déontologie de conduite.	<b>4.5</b>
L'accès aux besoins des membres détermine le contenu des plans stratégiques et plan d'affaire du réseau	<b>1.5</b>
Le conseil d'administration est responsable dans la mise en place du réseau, des objectifs du programme, de l'approbation des projets, de l'évaluation des résultats, des relations publiques, du lobbying, des questions financières.	<b>3.75</b>
Le conseil d'administration est composé des membres engagés représentant des intérêts divers des parties prenantes.	<b>1.5</b>
Le conseil d'administration se réunit sur une base régulière.	<b>4.5</b>
Le conseil d'administration se focalise sur les grands chapitres, les questions stratégiques de long terme tandis que le Secrétariat Général s'occupe de la gestion quotidienne des opérations.	<b>1.5</b>
Les principes devant favoriser un traitement égalitaire et une solidarité entre les membres sont en place.	<b>3.75</b>
L'apprentissage se fait à partir d'un pool d'expériences des membres disposant d'une variété d'expériences et de méthodologies	<b>3.75</b>
<b>NOTE MOYENNE</b>	<b>2.69</b>

## STRUCTURES OPERATIONELLE ET PROCESSUS

Le réseau dispose d'une structure organisationnelle avec une définition claire des lignes d'autorités et des responsabilités	1.5
Le réseau dispose d'un plan stratégique ou d'affaire qui guide le développement du plan annuel.	2.25
Le plan annuel est réaliste et réalisable sur la période définie.	1.5
Le plan de travail annuel est actualisé et ajusté en fonction des résultats de suivi organisés.	0
Chaque institution membre désigne un représentant officiel qui devient un point de contact pour la communication entre son institution et le réseau.	5.25
Les membres et le personnel du réseau sont impliqués dans la formulation des programmes et des services, leur mise en oeuvre, suivi et l'évaluation.	1.5
Le réseau prépare régulièrement des rapports pour les acteurs et les différentes parties prenantes.	3.75
Le format du rapport est flexible, varié et répond aux besoins d'informations des parties prenantes	3.75
L'évaluation de la performance du réseau est conduite régulièrement	0
Un dispositif est en place pour avoir des commentaires des différentes parties prenantes dans l'élaboration des politiques du réseau.	0
Le réseau a été établi comme une institution formelle sur la base d'un besoin.	6
Les procédures financières et les systèmes de reporting sont en place.	0
Les audits sont conduits de façon régulière.	0
Les rapports financiers sont préparés et remis aux membres à bon date.	0
<b>NOTE MOYENNE</b>	<b>1.83</b>

## RESOURCES

<b>AUTOSUFISANCE ET DURABILITE DU RESEAU</b>	<b>NOTE</b>
Les opérations centrales du réseau sont denses et les dépenses maîtrisées, donc moins coûteuses.	<b>1.5</b>
Le réseau a de multiples sources de financement ou une stratégie de diversification des sources de financement.	<b>0.75</b>
Le réseau dépend de financements substantiels et des contributions des membres.	<b>0.75</b>
Le réseau dispose d'une commission pour les services et d'autres mécanismes de tarification construits sur les services supplémentaires si nécessaire.	<b>1.5</b>
Le réseau a une stratégie de mobilisation de fonds.	<b>0.75</b>
Le réseau a des capacités de développer des propositions ou projets de bonne qualité.	<b>0.75</b>
Le réseau n'engage pas de compétition avec les réseaux membres pour les financements.	<b>0</b>
Les ressources sont budgétisées et allouées proprement à l'intérieur du plan annuel.	<b>0.75</b>
L'exécution du budget suit l'évolution des activités et est contrôlée	<b>0</b>
<b>NOTE MOYENNE</b>	<b>0.75</b>

## CAPACITIES

<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>NOTE</b>
L'équipe du secrétariat est réduit et recruté seulement sur la base des besoins.	-
Chaque personne recrutée l'est à partir d'un pool de compétence et dispos de qualifications, de compétences et d'expériences	<b>5.25</b>
Le personnel est au courant des intérêts et des besoins des membres	<b>3.75</b>
Les descriptions des taches sont clairement définies.	<b>3.75</b>
La formation du personnel est basée sur les capacités, les besoins et les objectifs stratégiques.	-
L'évaluation du travail fourni et la promotion du personnel sont régulières, basées sur la performance et sont équitables.	-
Les réunions de l'équipe du secrétariat général sont régulières	<b>5.25</b>
Les procédures administratives et celles pour les divers avantages à accor au personnel existent et sont respectées.	<b>0.75</b>
<b>NOTE MOYENNE</b>	<b>3.75</b>

## FOURNITURE DE SERVICES ET PARTICIPATION DES MEMBRES

### NOTE

Toutes les priorités des programmes et les services sont une réponse à la demande et bien articulés autour des besoins.	<b>5.25</b>
Le réseau dépend des membres volontaires (contribution en temps et en expertise) pour développer et fournir les services principaux.	<b>1.5</b>
Le réseau se focalise sur les activités et les services principaux et étend ses activités sur la base des besoins.	<b>3.75</b>
Le réseau a développé des mécanismes efficaces et efficients pour améliorer les capacités et les compétences des membres à travers la formation, l'assistance technique, le développement des systèmes et des supports, la dissémination de matériels sur meilleures pratiques.	<b>1.5</b>
Le réseau accède régulièrement aux besoins de ses membres et adapte ses programmes et la fourniture de ses services si nécessaire.	<b>3.75</b>
Un système existe pour collecter des données, les analyser et en faire un rapport pour les membres et autres parties prenantes.	<b>1.5</b>
Le réseau produit et publie des outils pratiques et des informations sur l'industrie.	<b>1.5</b>
Le réseau facilite un apprentissage latéral à travers des bulletins d'information, des visites d'échange et la participation aux ateliers	<b>1.5</b>
Le réseau conduit régulièrement une évaluation sur la satisfaction des membres.	<b>1.5</b>
Les technologies appropriées de gestion de l'information sont utilisées pour assurer une efficacité des opérations et des services.	<b>0.75</b>
Le réseau crée des mécanismes pour l'apprentissage qui favorise une analyse collective et fournit des opportunités aux membres pour enseigner et apprendre.	<b>1.5</b>
Le réseau s'engage dans un consensus avant de commencer le lobbying des questions de politique en vue d'un environnement favorable.	<b>5.25</b>
<b>NOTE MOYENNE</b>	<b>2.37</b>

## LINKAGES

<b>RELATIONS AVEC L'EXTERIEUR</b>	<b>NOTE</b>
Le réseau est membre d'autres réseaux régionaux et internationaux.	<b>0</b>
Le réseau joue un rôle clé dans d'autres réseaux ou coalitions.	<b>0</b>
Le réseau a diversifié les contacts à l'intérieur des services gouvernementaux.	<b>3.75</b>
Le réseau est informé de la législation affectant l'entreprise et le développement de la micro finance.	<b>5.25</b>
Le réseau influence les décisions de politique en vue d'un environnement favorable.	<b>1.5</b>
Le réseau a diversifié les contacts à l'intérieur de la communauté des bailleurs de fonds.	<b>3.75</b>
Le réseau est vu comme une ressource et institution valable et un point de contact des bailleurs de fonds.	<b>3.75</b>
Le réseau s'est engagé dans un dialogue ouvert et franc avec les bailleurs de fonds.	<b>3</b>
Le réseau dissémine des informations régulières sur la vie du réseau et les activités des membres.	<b>2.25</b>
Le réseau a des liens avec le ministère de l'éducation, les entités du gouvernement, le secteur financier formel, le secteur privé et les associations professionnelles.	<b>3.75</b>
Le réseau utilise les médias et autres forum pour publier ses activités et construire le bien être de l'industrie.	<b>3.75</b>
<b>NOTE MOYENNE</b>	<b>2.80</b>

## **Annex 7: Group presentation**

# **SEMINAIRE DE MARRAKECH**

## **FNAM - ASMA/DAI**

**Marrakech, le 7 & 8 mai 2004**

### ***ATELIER COHESION***

Melle Benharbet, Mr Moutassim, Mr Lamrani, Mr Roumani, Mr Majdoubi, Melle Bouchra.

#### **ENUMERATION DES FORCES DE LA COHESION**

EXISTENCE DE LA FNAM  
HARMONISATION DES OBJECTIFS  
AIDER LES ASSOCIATIONS DANS LEUR SURVIE  
FORMATION & INFORMATIONS CONTINUE  
UNIFICATION DES SECTEURS  
DEFENDRE LES INTERETS & FINANCEMENT DU SECTEUR  
LES INSTANCES DE FINANCEMENT  
INTERETS DES ASSOCIATIONS  
COOPERATION 1 CONCENTRATION  
DEVELOPPEMENT DE LA MICRO FINANCE AU MAROC  
DEFENDRE LES INTERETS DES ASSOCIATIONS ET BAILLEURS DE FONDS  
PROFESSIONALISME DES ASSOCIATIONS  
ORIENTATION CONSEIL REFERENCE  
UNIFICATION  
EGALITE DES VOIX DES ASSOCIATIONS  
PORTE PAROLE DU SECTEUR  
PROFESSIONALISME PARTAGE  
ENGAGEMENT CERTAIN DES SECTEURS  
AIDE SUPPORT EXTERNE USAID ET PLANET FINANCE

#### **ENUMERATION DES FAIBLESSES DE LA COHESION**

MANQUE DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION  
MANQUE D'IMPLICATION DE CERTAINS MEMEBRES  
MANQUE DE DIFFUSION DE L'INFORMATION AU SEIN DES MEMES MEMBRES DE  
L'ASSOCIATION  
ELIMINER LES CONFLITS INTERNES  
ABSENTEISME DES MEMEBRES  
ROLE DES COMMISSIONS  
MODELE DE GESTION DE LA GOUVERNANCE  
STRATEGIE  
APPARTENANCE  
LES DISTORSIONS DU MARCHE -> INTERVENTIONS MASSIVES ET DIVERGENCE DES  
BAILLEURS DE FONDS  
ENJEUX INCOMPATIBLES SELON DIMENSION DES ASSOCIATIONS  
INTERETS ASYMETRIQUES REPARTIS  
DISPROPORTION / AMPLITUDES DES TAILLES  
CONCURRENCE DELOYALE

## HEGEMONIE DES ACTEURS DU SECTEUR RISQUE D'AGGRAVATION

*Atelier*

*cohésion*

**CRITERES : note de 0,75**

- 9- CONSEIL ET ASSISTANCE AUX MEMBRES
- 10- HARMONISATION ET MISE A NIVEAU
- 11- DEFENDRE LES INTERETS DE TOUS : FNAME, PORTE PAROLE OFFICIEL DU SECTEUR (INTERETS ASYMETRIQUES)
- 12- INCOMPATIBILITES DES STRATEGIES (IMF EN FORTE CROISSANCE, IMF EN VOIE DE RENFORCEMENT)
- 13- CONCURRENCE DELOYALE
- 14- IDENTIFICATION DES MEMBRES A LA FNAME ET LEURS IMPLICATIONS (APPARTENANCE ET PARTICIPATION)
- 15- INFLUENCE UNILATERALE SUR LES DECISIONS INTERNES ET EXTERNES
- 16- RISQUES DE DESTABILISATION DU SECTEUR PAR LE BIAIS D'UNE REGULATION INADAPTEE

### **1- CONSEIL ET ASSISTANCE AUX MEMBRES**

#### **Recommandation**

Création, au sein de la FNAME, d'une Cellule de Conseil et d'Assistance (CCA) aux membres.

CCA :

Une assistance personnalisée (Business Plan, Diagnostic des points faibles et élaboration de solutions adaptées)

Coordonner les opérations de formation continue.

**Partenaires concernés** : FNAME USAID, DAI/ASMA, Autres partenaires

#### **Opérationnalité**

Deux options :

- Une Cellule auprès du Délégué Général
- Une mission mixte (consultants externes + ressources de la FNAME)

Financements potentiels : USAID, ADS,..

**Délais**-> Fin 2004

### **2- HARMONISATION ET MISE A NIVEAU**

#### **Recommandation**

Création de deux stratégies du travail au sein de la FNAME :

- Stratégie du travail des IMF en forte croissance (autosuffisant O&F)
- Stratégie du travail des IMF en cours de renforcement

Commissions communes (Centrale des risques, Communication, Déontologie, etc)  
Décliner le plan de travail de la FNAM en fonction des spécificités de chaque pôle.

**Partenaires concernés** -> FNAM – AG ou CA

**Opérationnalité**

Présenter à l'ordre du jour du prochain CA

**Délais** -> Prochain CA

*Atelier  
cohésion*

### 3- DEFENDRE LES INTERETS DE TOUS : FNAM, PORTE PAROLE OFFICIEL DU SECTEUR (INTERETS ASYMETRIQUES)

**Recommandation**

Centralisation des requêtes au niveau de la Présidence – DG de la FNAM  
Traitement des requêtes au cas par cas (si nécessaire, ex. amendement de la Loi 18/97 pour l'extension au financement des services essentiels)  
Cas urgent : demande officiel pour la prolongation de 5 ans de la période d'exonération.  
Prise en compte des exigences/besoins propres du pôle IMF en forte croissance

**Partenaires concernés**

FNAM –AG ou CA - DG ; Ministère des Finances

**Opérationnalité**

Présenter à l'ordre du jour du prochain CA ;  
Saisir le MEF ;  
Préparer l'amendement,  
Note du Président aux Membres (centralisation des requêtes, etc)

**Délais** -> Mai 2004

### 4- INCOMPATIBILITES DES STRATEGIES (IMF EN FORTE CROISSANCE, IMF EN VOIE DE RENFORCEMENT)

**Recommandation**

Permettre l'expression et l'émergence de tendances stratégiques diverses :  
IMF tendant à se transformer (statut non associatif) ;  
IMF tendant à garder le statut associatif ;

**Partenaires concernés** : FNAM MEF ; BAM

**Opérationnalité**

Engager un débat au sein du secteur dans le cadre de la FNAM  
Initier un dialogue avec le MEF, BAM.

**Délais** -> Prochain CA

## 5- CONCURRENCE DELOYALE

### **Recommandation**

Mise en place d'une Mission de veille au sein de la FNAM (peut être externalisée).

Veiller à fixer les cas de non-respect du code de déontologie et assister la Commission déontologie dans la mise en œuvre.

Lutter contre les pratiques de dumping

**Partenaires concernés :** FNAM – CA - DG

### **Opérationnalité**

Présenter à l'ordre du jour du prochain CA

**Délais** -> Juin 2004

*Atelier  
cohésion*

## 6- IDENTIFICATION DES MEMBRES A LA FNAM ET LEURS IMPLICATIONS (APPARTENANCE ET PARTICIPATION)

### **Recommandation**

Renforcer l'implication et l'identification des membres à leur Fédération

**Partenaires concernés :** FNAM – CA - DG

### **Opérationnalité**

Personnaliser les projets,

Différencier les sollicitations faites aux membres en fonction de leur intérêt à chaque projet.

Cibler les projets (coupler les projets aux besoins spécifiques)

Valoriser le secteur dans son ensemble (Presse, bailleurs de fonds...)

**Délais** -> 2004

## 7- INFLUENCE UNILATERALE SUR LES DECISIONS INTERNES ET EXTERNES

### **Recommandation**

Respect des décisions prises conformément aux statuts et aux résolutions des instances de la FNAM (AG, CA, Présidence, etc)

**Partenaires concernés :** FNAM – CA

### **Opérationnalité**

Inviter les membres à respecter la légitimité des instances de la FNAM,

Mettre en place un système de pénalité (avertissements, amendes, etc) pour toute action formelle ou informelle destinée à déstabiliser les instances et les décisions de la FNAM.

**Délais** -> 2004

## 8- RISQUES DE DESTABILISATION DU SECTEUR PAR LE BIAIS D'UNE REGULATION INADAPTEE

### **Recommandation**

Inviter les pouvoirs publics à garder un cadre de régulation souple, accessible et conforme à l'esprit associatif. (BAM !)

**Partenaires concernés : FNAM - CA ; MEF ; BAM**

### **Opérationnalité**

**Saisir le MEF et BAM afin d'impliquer la FNAM dans le projet en cours d'élaboration (passage de la tutelle à BAM)**

**Engager un débat au sein de la FNAM pour étudier la pertinence de ce changement de tutelle.**

Adopter la directive qui consiste à considérer la mise en place de règles prudentielles non avenue et inadaptée au contexte actuel du secteur.

Inviter le MEF à ne pas fixer de taux d'intérêt de référence pour les IMF à cause des distorsions du marché qui en résulteraient.

**Délais – Juin 2004**



# 1. VISION le 8 mai 2004.

## 1.1. GOUVERNANCE / PRINCIPES

	Problèmes	Solutions
La vision et la mission du réseau sont bien articulées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'une vision</b></li> <li>- <b>Non implication des membres dans la formulation de la mission telle que définie initialement par la loi.</b></li> <li>- <b>Les membres n'ont pas essayé de faire évoluer cette définition initiale.</b></li> <li>- <b>Divergence des interets qui peut être une source potentielle de situations conflictuelles.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mise en place d'un processus de planification stratégique qui permet de doter la FNAM d'un projet commun à même de renforcer l'adhésion de tous les membres.</b></li> <li><b>QUI : Conseil d'administration</b></li> <li><b>Quoi : processus de recueil des convergences et divergences</b></li> <li><b>Comment : prévoir démarche participative permettant FNAM définir sa mission.</b></li> <li><b>ACTION : WORKSHOP ORGANISE PAR ASMA .</b></li> </ul>
Les membres sont impliqués dans le développement de la mission et de la vision du réseau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'un processus de planification stratégique.</b></li> </ul>	Idem que case 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'adhésion à un projet commun.</b></li> <li>- <b>Les membres mobilisés uniquement lorsque leurs intérêts sont en jeu.</b></li> </ul>	
La vision et la mission du réseau sont bien compris par l'ensemble des parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'une vision et mission très vague;</b></li> <li>- <b>Primauté des intérêts individuels;</b></li> <li>- <b>Fnam imposée par la loi et donc absence d'homogénéisation des points de vue.</b></li> </ul>	<b>Idem case 1</b>
La réponse aux besoins des membres détermine le contenu des plans stratégiques et plan d'affaire du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'un système permettant le recensement des besoins.</b></li> <li>- <b>Non implication des membres pour contribuer à la définition des besoins et leur déclinaison en plan d'action.</b></li> <li>- <b>Existence de conflits d'intérêt.</b></li> </ul>	<p><b>QUI : C.A. en s'appuyant sur ASMA.</b></p> <p><b>Comment :</b></p> <p><b>Mise en place de système d'information aidant la prise de décision.</b></p> <p><b>ACTION :</b></p> <p><b>Définir le cahier de charges et faire appel à un cabinet externe.</b></p>

Le conseil d'administration est composé de membres engagés représentant des intérêts divers des parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Repli des membres sur eux-mêmes suite à leur échec dans la gestion des divergences.</b></li> <li>- <b>Absence d'engagement fort et effectif des décideurs.</b></li> </ul>	<b>Conseil d'administration doit prévoir un bureau executif restreint.</b>
Le conseil d'administration se focalise sur les grands chapitres, les questions stratégiques de long terme tandis que le Secrétariat Général s'occupe de la gestion quotidienne des opérations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'une structure Opérationnelle.</b></li> <li>- <b>Non répartition des tâches au sein du CA.</b></li> </ul>	<b>Mise en place d'un systeme Delegation de pouvoir Proposition C.A.</b>

## 1.2.STRUCTURES OPERATIONELLE ET PROCESSUS

	<b>Problèmes</b>	<b>Solutions</b>
Le réseau dispose d'une structure organisationnelle avec une définition claire des lignes d'autorités et des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Concentration/Eclatement de la structure organisationnelle.</b></li> <li>- <b>Echec des Commissions.</b></li> <li>- <b>Absence des moyens Manuel de procédures decrivant fonctionnement Organigramme , descriptifs des postes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Externaliser la réalisation de certains projets.</b></li> <li>- <b>Prévoir un système de visio-conférence facilitant le travail des commissions.</b></li> <li>- <b>Mettre en place un système de financement durable.</b></li> <li>- <b>Prévoir des formation pour les membres du C.A. sur les modalités de gouvernance des reseaux et fédérations</b></li> </ul>
Le réseau dispose d'un plan stratégique ou d'affaire qui guide le développement du plan annuel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Non actualisation du plan stratégique initial.</b></li> <li>- <b>Absence d'un visibilité.</b></li> </ul>	
Le plan annuel est réaliste et réalisable sur la période définie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pas d'études préalables pour recenser les besoins et les</b></li> </ul>	

Le plan de travail annuel est actualisé et ajusté en fonction des résultats de suivi organisés.	<b>recenser les besoins et les déclinés en plan d'action.</b>	
Chaque institution membre désigne un représentant officiel qui devient un point de contact pour la communication entre son institution et le réseau.		
Les membres et le personnel du réseau sont impliqués dans la formulation des programmes et des services, leur mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Essoufflement du CA.</b></li> <li>- <b>Paralysie due à l'absence de vision.</b></li> <li>- <b>Lenteur dans la structuration de la FNAM</b></li> <li>- <b>Manque de motivation</b></li> </ul>	
L'évaluation de la performance du réseau est conduite régulièrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Absence d'un dispositif d'évaluation des performances de la FNAM.</b></li> <li>- <b>Absence d'un dispositif de reporting financier.</b></li> <li>- <b>Absence d'outils efficaces pour la gestion des projets.</b></li> </ul>	<p><b>-Prévoir la mise en place des outils d'évaluations, de reporting financier et de gestion des projets.</b></p>
Un dispositif est en place pour avoir des commentaires des différentes parties prenantes dans l'élaboration des politiques du réseau.		
Le réseau a été établi comme une institution formelle sur la base d'un besoin.		
Les procédures financières et les systèmes de reporting sont en place.		
Les audits sont conduits de façon régulière.		
Les rapports financiers sont préparés et remis aux membres à bonne date.		



## **Annex 7.3**

**GROUPE 3**

**CAPACITES**





# CAPACITES

## MEMBRES DU GROUPE 3

Mme Khaddouj GHARBI

Mme BODACH Malika (rapporteur)

Melle Nora AJAGJAL (animatrice)

Mr Mohamed KACHI

Mr Mohamed TADLAOUI

Mr Hamid LAFDIL

# AXES DE REFLEXION

## 1. RESSOURCES HUMAINES

## 2. PARTICIPATION DES MEMBRES ET FOURNITURE DE SERVICES

### 2.1 Participation des membres

### 2.2 Fourniture de services

#### 2.2.1 SIG

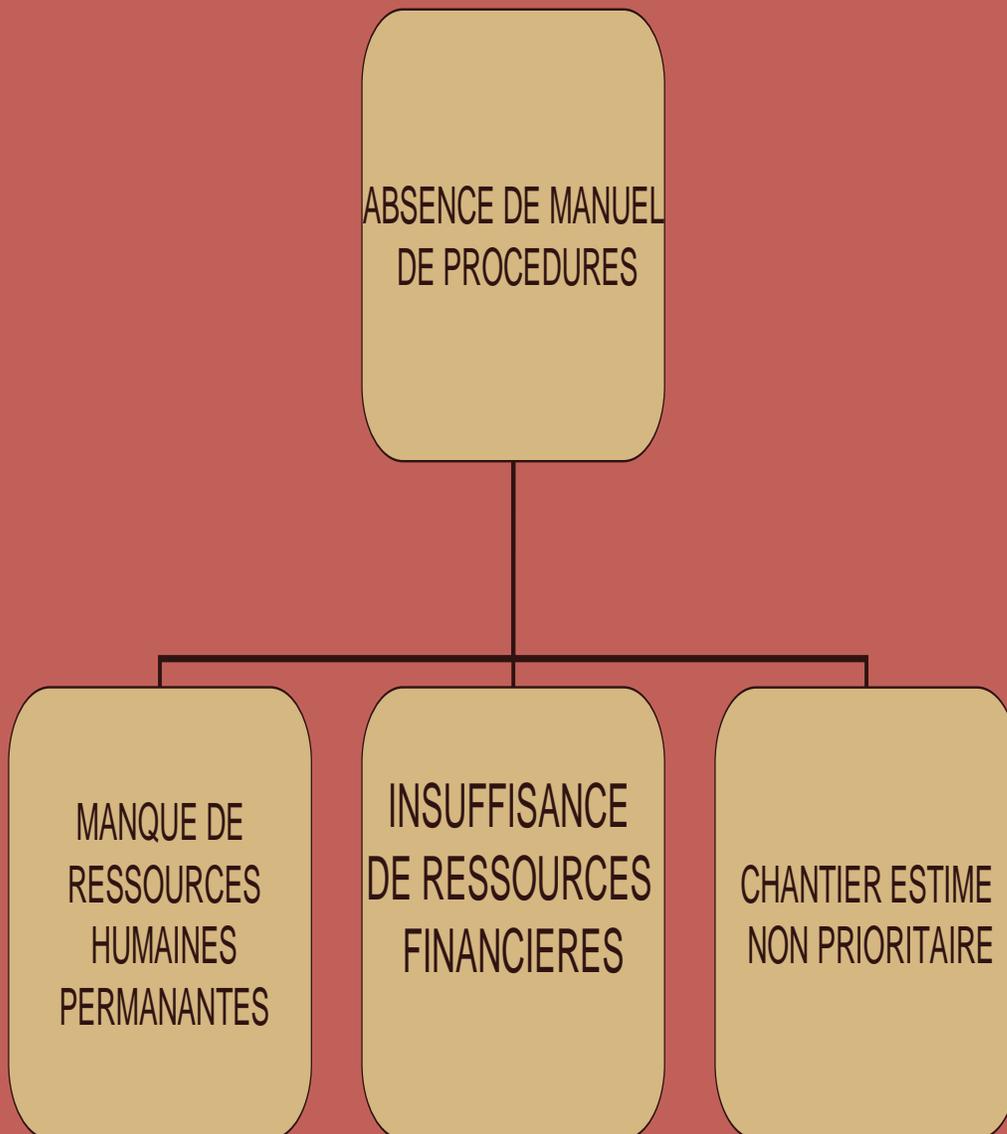
#### 2.2.2 FORMATION ET INFORMATION

#### 2.2.3 APPRECIATION DES MECANISMES EXISTANTS

#### 2.2.4 AUTRES INSUFFISANCES



# 1. RESSOURCES HUMAINES





## 2. PARTICIPATION DES MEMBRES ET FOURNITURE DE SERVICES

### 2.1 Participation des membres



RETOMBÉES LIMITÉES DE L'ACTION DE  
VOLONTARIAT PAR RAPPORT À L'AMPLEUR  
DES CHANTIERS MENÉS PAR LA FNAM

RESEAU DÉPEND DE  
MEMBRES VOLONTAIRES

DIFFÉRENTES PERCEPTIONS DU RÔLE  
DE LA FNAM EN FONCTION DE  
LA TAILLE DE L'ASSOCIATION

MANQUE D'IMPLICATION  
DE CERTAINS MEMBRES

REPRÉSENTATION LIMITÉE  
AU NIVEAU DES COMMISSIONS

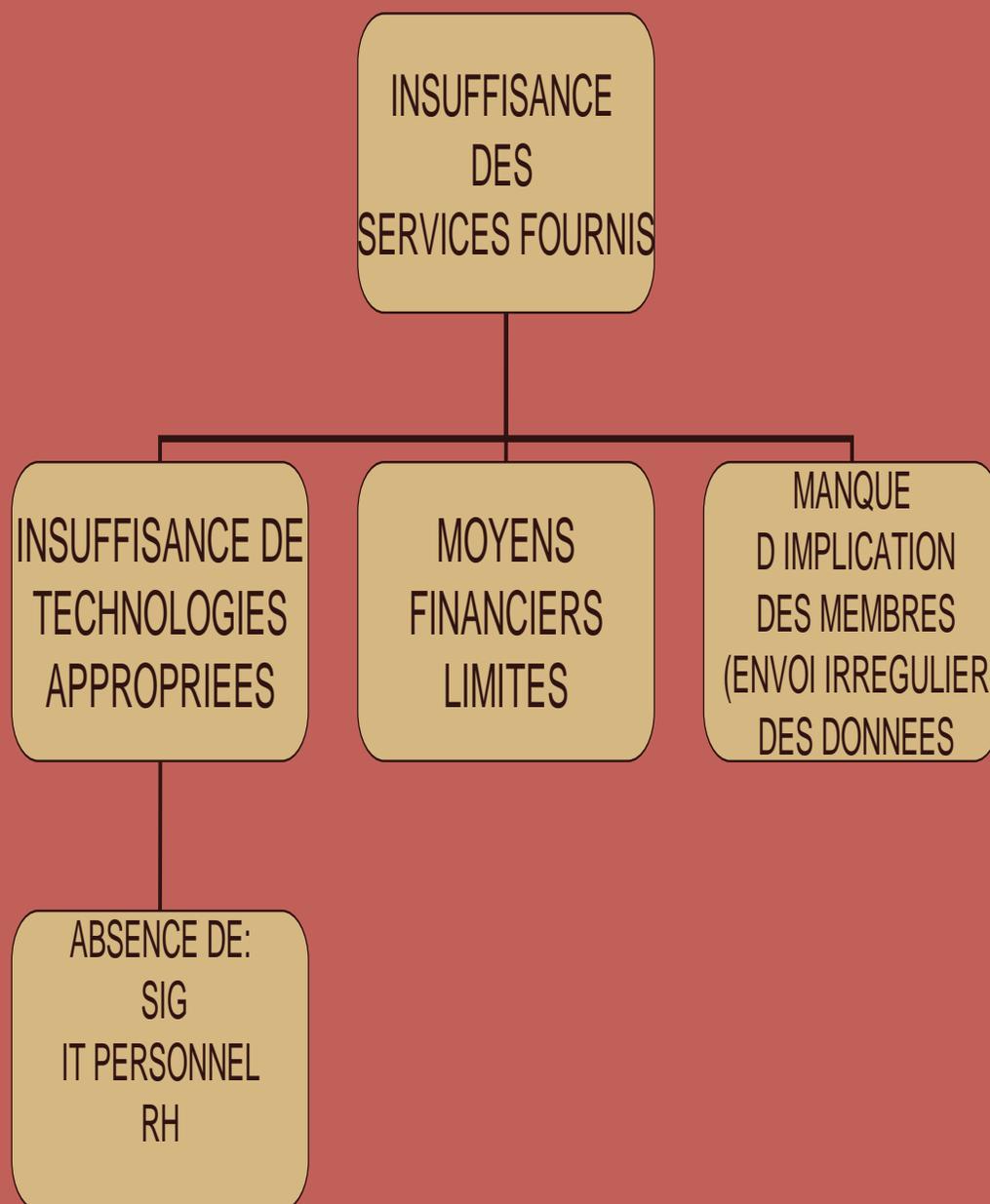
DISPONIBILITÉ LIMITÉE DES  
MEMBRES ACTIFS

CENTRALISATION DES RENCONTRES  
À CASA ET RABAT



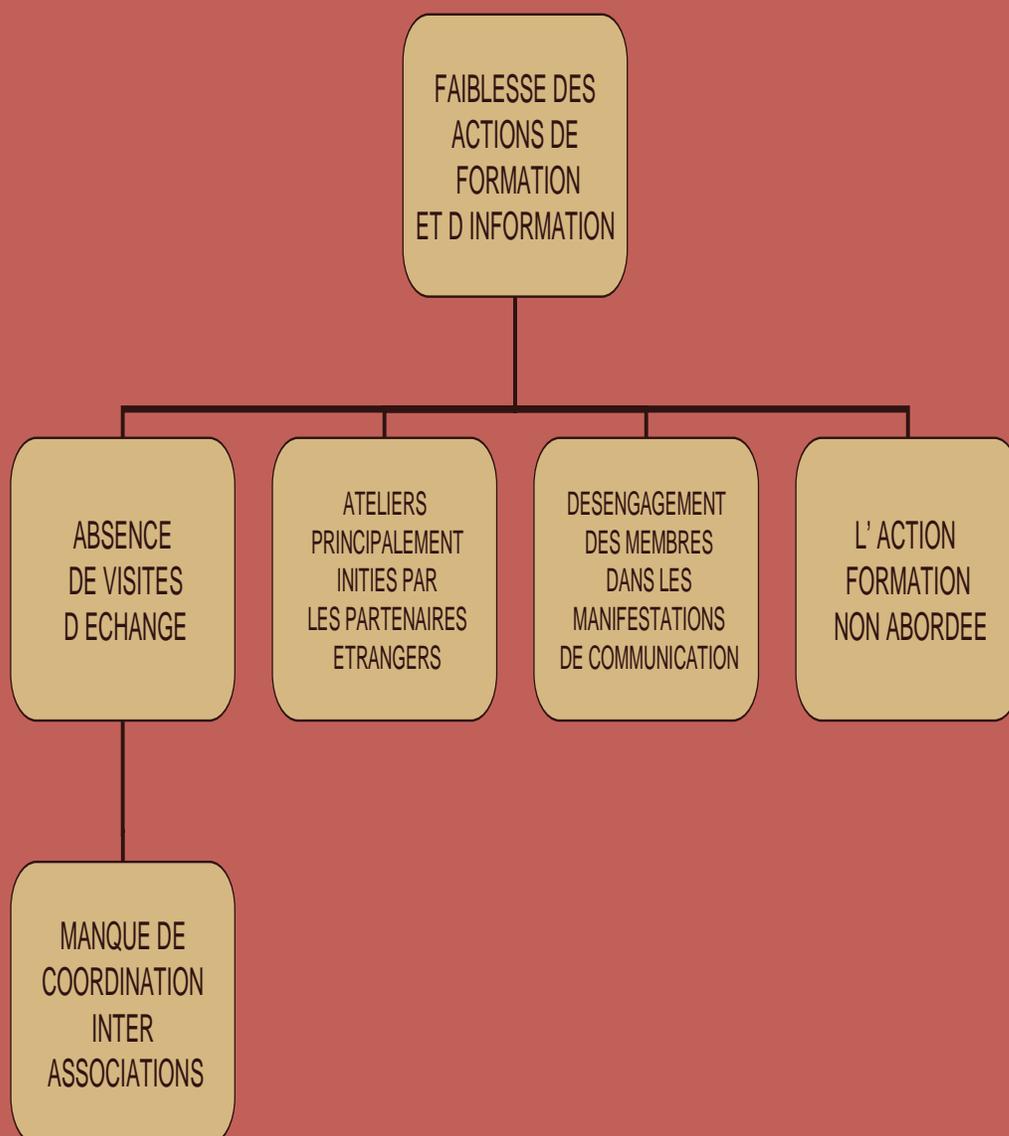
## 2.2 Fourniture de services

### 2.2.1 SIG



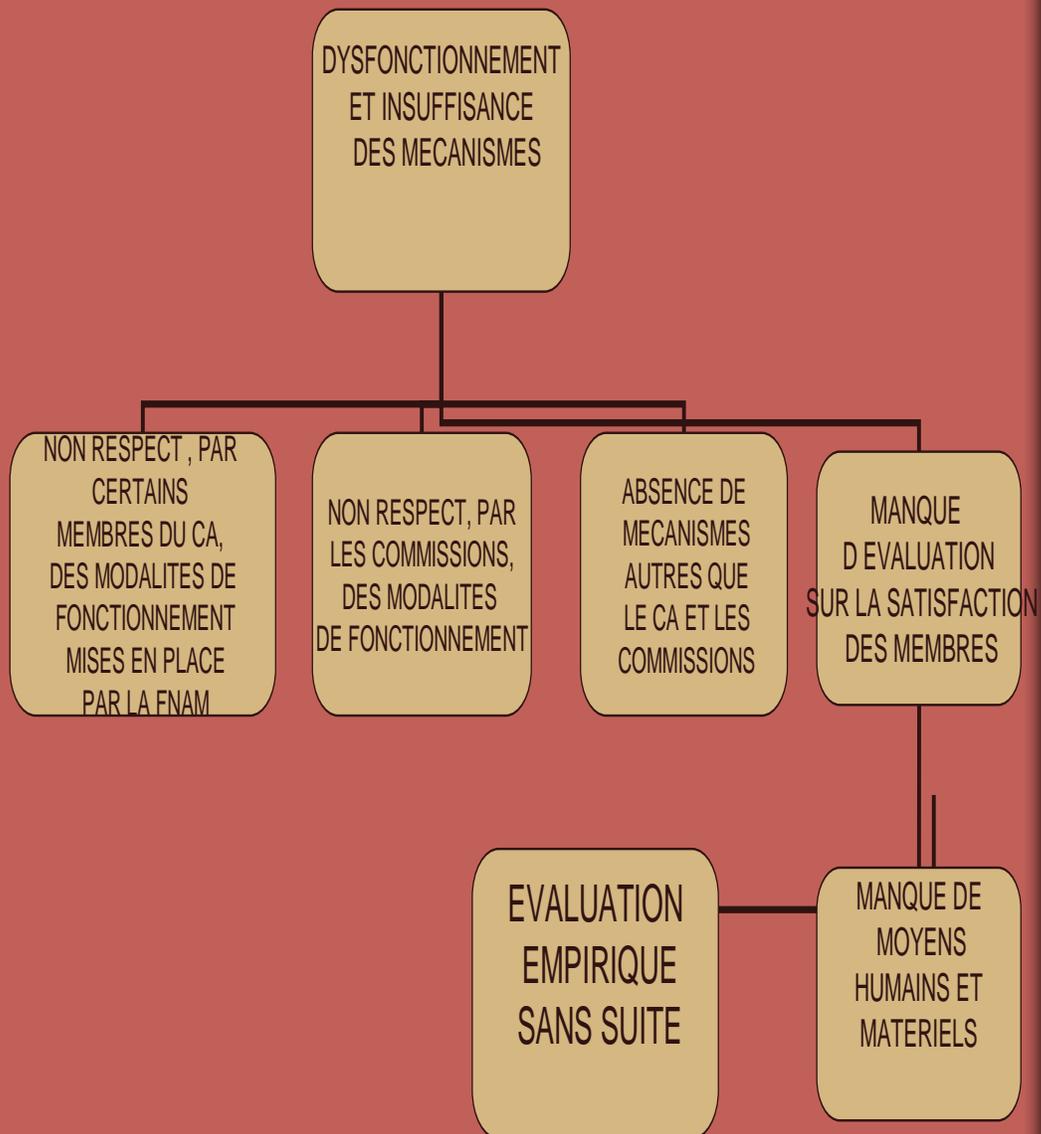


## 2.2.2 FORMATION ET INFORMATION





## 2.2.3 APPRECIATION DES MECANISMES EXISTANTS





## 2.2.3 AUTRES INSUFFISANCES

DYSFONCTIONNEMENTS  
DES COMMISSIONS

MANQUE DE  
PERMANENTS

JEUNE AGE  
DE LA F NAM

DESENGAGEMENT  
DE CERTAINS  
MEMBRES

MANQUE DE STRUCTURE  
ET DE MF  
POUR ASSURER SUIVI  
ET MAINTENANCE  
DES MECANISMES  
DEVELOPPES  
PAR LES PARTENAIRES  
ETRANGERS





 REMERCIEMENTS DES MEMBRES  
DU GROUPE POUR VOTRE  
ATTENTION



## **Annex 7.4**

**COMMISSION**

# **RESSOURCES**

Autosuffisance et durabilité du  
Réseau

**ZAKOURA, FONDEP, AMOS, F. BP MC, KARAMA**

# Ressources

- 1- Malgré l'existence d'un important et ambitieux plan d'actions arrêté au lendemain de la constitution de la FNAM, l'insuffisance des moyens financiers et l'absence d'une équipe spécialement dédiée à cet effet ont fortement pesé sur le déroulement et la mise en œuvre de ses opérations. Cette situation n'a pas manqué d'impacter toute la démarche de la FNAM : pas de procédures, pas de système de suivi, pas d'outils de gestion donc pas de gestion rationnelle et pas de maîtrise des dépenses surtout quand elles sont supportées par des subventions.
  
- 2- Certes, de multiples sources de financement existent, mais les sources de financement de la FNAM ne sont pas assez diversifiées, puisqu'elles se limitent aux contributions annuelles des membres et aux subventions de D'ASMA et PLANET FINANCE; des contributeurs spontanés qui n'ont pas fait l'objet d'un quelconque recrutement. Donc pas de stratégie
  
- 3- Les contributions des membres qui constituent une source de financement stable, sûre et librement affectable restent insuffisantes pour assurer dans de bonnes conditions le fonctionnement administratif de la FNAM. Quant à son plan d'actions, il reste tributaire de la générosité des donateurs.

# Ressources (suite)

- 4- La FNAM, étant dans une phase de construction structurelle, n'est pas encore en mesure de développer un système interne et propre pour drainer des ressources supplémentaires: prestations payantes.
- 5- La FNAM est encore dans un stade de développement qui lui fait subir son environnement. Le manque d'une stratégie agressive de mobilisation des fonds et les exigences des donateurs ne lui ont pas permis de déployer aisément son programme d'actions. Les seuls bailleurs de fonds qui la soutiennent, ont établis eux mêmes les contacts nécessaires parce qu'ils sont intéressés par le développement du secteur.
- 6- Pour les raisons citées ci dessus et du fait du faible engagement de ses membres et le peu de cohésion qui caractérise son sociétariat, la FNAM ne peut disposer pas de capacités pour développer des propositions et projets de qualité (manque de ressources humaines, financières, adhésion forcée et non spontanée, divergence d'intérêts, hétérogénéité des AMC, diversité des perspectives de développement, etc,...)
- 7- La FNAM n'a pas de stratégie pour la mobilisation des fonds et pour le moment, elle laisse le champ libre pour les associations qui se débrouillent pour approcher les bailleurs de fonds.



# Ressources (suite)

- 8- Les ressources provenant des cotisations sont budgétisées, mais pas celles qui proviennent des bailleurs de fonds. Quant aux emplois, le peu d'informations dont nous disposons, nous laisse croire qu'il y a eu une tentative d'estimation des dépenses relatives à un certain nombre de projets inscrits dans le cadre du plan d'actions annuels arrêté à l'occasion de la mise en place de la FNAM.
  
- 9- Si le budget fait défaut, il va de soi que le formalisme qu'il suppose ne se justifie pas (les outils pour son suivi, contrôle et exécution). Le problème réside dans la structuration de la FNAM et la définition des procédures qui régissent son fonctionnement

# Conclusion

- *Sur le plan ressources, la moyenne des notes attribuées par la commission à chacun des aspects inhérents à ce volet est de 0,75, ce qui suppose la nécessité de mettre en œuvre tout un ensemble de mesures et de chantiers d'urgence pour remédier aux insuffisances constatées : renforcement de la structure organisationnelle sur divers plans.*
- *Nous disposons d'un plan d'actions dont la mise en œuvre est tributaire d'une stratégie mobilisatrice pour sa réalisation (engagement des AMC, disponibilité des compétences, consolidation des efforts, synergie, cohésion, et mobilisation des ressources)*

# PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Pour diversifier les ressources et permettre à la FNAM d'inscrire son activité dans la durée, il serait opportun d'entreprendre:

## **A très court terme**

### 1. Concernant les Ressources financières:

A) Il est primordial d'entreprendre des travaux pour dresser l'état des lieux et élaborer le Budget de Fonctionnement de la FNAM qui doit être proposé au CA pour validation. Il serait souhaitable que les cotisations annuelles soient en mesure d'y faire face. Chercher l'autonomie opérationnelle.

**(Délai de réalisation:1 mois. Pilotage à confier Déléguée + ASMA)**

B) Définir les actions prioritaires à entreprendre et déterminer les budgets y afférents et opter pour les subventions pour en assurer le financement.

Engager une procédure pour rechercher les fonds nécessaire à financer chaque type de projet (veiller à mettre en place des modèles de projets types: s'inspirer de la démarche et des canevas de certaines AMC)

**(Déléguée + ASMA et quelques membres, délai réalisation 4 mois)**

# PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

(suite)

Le budget global devrait faire ressortir un équilibre entre les ressources et les dépenses de fonctionnement + projets annuels. En parallèle, il convient de s'atteler à mettre en place des outils de gestion adéquats et des procédures de fonctionnement (suivi des dépenses, comptabilité, contrôle interne, etc.)

## **A moyen terme :**

A) Chercher à diversifier les sources de financement en adoptant une stratégie et une politique agressive pour la mobilisation des fonds. Commencer par dresser une liste de bailleurs potentiels et un programme de contacts (des outils de communication appropriés faciliterait la démarche : plaquette de présentation institutionnelle.

**(Déléguée Général + ASMA et quelques membres, délai 9 mois)**

B) Recenser les besoins du secteur et proposer des services appropriés. Mettre en place des services qui intéresseraient les membres (formation, assistance technique, études stratégiques). S'appuyer sur l'expérience des organismes internationaux et sur l'exemple des autres fédérations professionnelles

**(délai :18 mois déléguée + ASMA+ AMC)**



# PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

(suite)

## 2. Concernant les Ressources humaines:

Accompagner le développement de la FNAM par un renforcement de son effectif ( comptable, financier, chargé de projet, chargé d'études). Cette ne peut être entreprise qu'en fonction de la réalisation des projets

# LINKAGES

- 1- Actuellement, le manque d'encadrement n'a pas favorisé une certaine ouverture de la FNAM sur l'extérieur : nous pensons qu'elle n'a pas cherché à adhérer à des réseaux régionaux ou internationaux parce qu'au delà de l'adhésion, cela suppose une présence, une participation effective, des efforts, et l'énergie qu'elle a préféré réservé aux chantiers prioritaires (assurer l'opérationnel)
- 2- il va de soi que dans une telle situation, elle ne peut jouer un rôle clé dans les autres réseaux.
- 3- A l'occasion, la FNAM n'hésite pas à approcher les services gouvernementaux, mais il faut noter généralement ce sont plus les autorités qui sollicitent la FNAM.
- 4- la FNAM n'est pas encore parvenue à automatiser les échanges d'informations avec les autorités de tutelle. Elle peut être consultée pour donner son point de vue sur certaines questions qui concernent le secteur, mais elle n'est pour autant systématiquement et officiellement informée sur les amendements et remaniements apportés aux textes juridiques qui concernent directement ou indirectement le secteur qu'elle représente.

# LINKAGES (suite)

5- La FNAM participe pour contribuer à instaurer un climat propice au développement du secteur, mais tant qu'elle n'apparaîtra pas en tant que structure fédératrice défendant les intérêts de tout un secteur elle ne sera pas en mesure d'influencer les grandes décisions politiques qui concernent le secteur.

6 Peu de contacts (BEI) car peu de ressources humaines et pas de stratégie.

7- Pas pour le moment, la FNAM n'a pas encore pu attacher à cet aspect toute l'importance qu'il requiert.

8- Pas tout à fait pour les raisons mentionnées ci-dessus.

9- Il n'y a pas les moyens pour le faire. La FNAM doit en profiter pour intensifier le débit et enrichir le contenu.

10- Pas avec intensité.

11- A l'occasion et à chaque fois que l'opportunité se présente.

# SOLUTIONS

- - Approcher les réseaux ci après :

- - Sommet MC ;
- - SANABEL ;
- - Mix Market
- - WWB

**Établir les contacts à travers les moyens de communication appropriés et y adhérer.**

- **Pour jouer un rôle clef :**

- - mettre en avant les réalisations du secteur
- - avoir des personnes ressources

Mettre en place des outils et des systèmes pour assurer une information régulière vis à vis des autorités gouvernementaux (réalisations chiffrées, nouvelles antennes ....)

**Élaborer des outils appropriés pour assurer une bonne communication et développer des relations publiques**

- **En systématisant le débit d'information vers les autorités, la FNAM peut susciter un retour d'information.**

**Annex II**  
**Evaluation Report of Ismailia**

Action for Strengthening Microfinance Associations  
Projet ASMA

**Introduction de Nouveaux Produits & Services**  
Evaluation de l'Association ISMAILIA  
Région de Meknès

Juillet 2004

© Development Alternatives Inc.

**Table des matières**

<b>I-</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
	<b>Méthodologie de travail.....</b>	<b>4</b>
<b>II-</b>	<b>L'évaluation de la Structure d'Ismailia .....</b>	<b>6</b>
	<b>1. Vue d'ensemble .....</b>	<b>6</b>
	<b>2. Organigramme actuel d'Ismailia.....</b>	<b>6</b>
	<b>3. Ressources Humaines .....</b>	<b>11</b>

3.1. Descriptions de postes .....	11
a. Agent de crédit	
b. Contrôle Interne et Supervision	
c. Comptabilité	
3.2. Salaires et primes.....	14
3.3. Formations .....	15
3.4. Procédures .....	15
4. Communication & logistique .....	16
4.1. Transport .....	16
4.2. Communication .....	16
5. Diagnostic du personnel des opérations .....	17
5.1. Forces	
5.2. Faiblesses	
5.3. Menaces	
5.4. Opportunités	
5.5. Questions urgentes	
6. Conclusion .....	21
6.1. Nouveau organigramme .....	21
6.2. Départements .....	21
a. Marketing	
b. Crédit	
c. Administration	
d. Systèmes d'Information	
6.3. Comité de Gestion .....	22
III- Evaluation du Produit d'Ismailia .....	24
1. Types de produits disponibles au marché .....	24
2. Perception des agents de crédit .....	27
A. De la Concurrence	
B. De la méthodologie	
3. Perceptions des clientes d'Ismailia .....	29
A. Des Acteurs du microcrédit	
B. Des Caractéristique du crédit solidaire	
C. Recommandations	
IV- Conclusion & Recommandations Générales .....	33
1. Conclusion .....	33
2. Recommandations Générales .....	33

## **Annexes**

- |   |                 |
|---|-----------------|
| - Description des tâches                                  | <b>Annexe 1</b> |
| - Formulaire d'emploi du temps pour les agents de terrain | <b>Annexe 2</b> |
| - Simple formule d'un système de prime                    | <b>Annexe 3</b> |
| - Ismailia et ses concurrents vus par les clients         | <b>Annexe 4</b> |
| - Résultats sur le prêt individuel                        | <b>Annexe 5</b> |

## **Programme de microcrédit ISMAILIA : Meknès**

---

### **I- Introduction**

L'une des composantes du Projet ASMA concerne l'introduction de nouveaux produits et méthodologies à même d'assister les IMF dans la diversification de leurs produits. L'équipe ASMA a choisi de travailler avec Ismailia, car cette dernière a sollicité à plusieurs reprises d'ASMA de fournir une assistance technique surtout en ce qui concerne l'introduction du prêt individuel.

Dans le cadre du processus d'introduction du crédit individuel, une IMF doit disposer d'une structure forte pour pouvoir gérer plus facilement le nouveau produit indépendamment du produit existant. Pour cette raison, l'équipe ASMA a choisi de commencer le processus avec Ismailia par une visite à ses locaux pour avoir une idée précise de sa structure (la culture d'entreprise) et des méthodologies. À cette étape, l'équipe établira un rapport sur les problématiques et les recommandations relatives à la structure et sur le produit existant. Ismailia devra par conséquent traiter les problèmes avant le lancement de n'importe quel nouveau produit.

Dans la première étape du processus, l'équipe ASMA a rendu deux visites au siège et à quelques sites d'Ismailia. Les objectifs de ces visites étaient comme suit :

1. Évaluer la structure d'Ismailia;
2. Évaluer les produits d'Ismailia.

Pour réaliser ces objectifs, l'équipe ASMA a entrepris les actions suivantes :

- 1) Une vue d'ensemble des activités des agents de crédit sur le terrain,
- 2) Un examen des manuels, formulaires et méthodologies;
- 3) Une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités d'Ismailia;
- 4) Les questions urgentes devant être résolues;
- 5) Une analyse de la concurrence.

## **Méthodologie de Travail avec ISMAILIA**

### **Évaluation de la Structure de l'association Ismailia**

Pour réaliser cet objectif, l'équipe ASMA a mené plusieurs réunions avec le directeur de l'association M. Abdelhafid Lamrani et les membres de son équipe : le contrôleur Interne, le superviseur des zones rurales, les agents de crédits et le responsable informatique. L'équipe a suivi un questionnaire portant

sur différents aspects de l'organisation, en particulier ceux liés au personnel du terrain et aux procédures. Ensuite, l'équipe a examiné tous les manuels disponibles, mené une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces. Outre ces réunions, l'équipe a animé un atelier de réflexion avec les agents de crédit, le superviseur et le contrôleur interne pour se faire une idée précise sur leur perception de la capacité institutionnelle et des dysfonctionnements de leur association. Les principaux problèmes sont rehaussés dans la section traitant la structure de l'association.

Dans le présent rapport, ASMA donne un compte rendu des résultats de ces réunions et propose des suggestions et des recommandations en conséquence dans le but de les discuter avec la direction de Ismailia. ASMA assurera le suivi de ces suggestions après l'approbation de la direction et du Conseil d'Administration d'ISMAILIA.

### **Évaluation du produit d'Ismailia**

Pour mener à bien cette tâche, l'équipe ASMA a mené une analyse de concurrence en procédant à des entrevues auprès des :

1. Les agents de crédit de Ismailia;
2. Les acteurs opérant dans la région (les autres IMF);
3. Les clients d'Ismailia.

Pour les besoins de l'évaluation du produit de Ismailia, l'équipe ASMA a procédé à une comparaison entre les produits de Ismailia et ceux des acteurs opérant dans le domaine de la microfinance d'une part. D'autre part, l'équipe a tenu des discussions thématiques de groupe avec des clients de Ismailia, utilisant un outil des Méthodes Accélérées de Recherches Participatives (MARPs). Ces discussions permettent de connaître la perception des clients de chacun des produits des IMF actives dans la région, avec une attention particulière sur la perception des produits d'Ismailia. Les résultats de ces entrevues avec les recommandations qui s'y rapportent font l'objet de discussions dans le chapitre "Évaluation du produit Ismailia" de ce rapport.

## **I. L'évaluation de la structure de l'Association Ismailia**

### **1. Vue d'ensemble**

En mai et en juin 2004, l'équipe ASMA a rendu des visites au siège de l'Association Ismailia pour le Micro crédit à Meknès pour réaliser une évaluation du programme de microcrédit dans la région. L'objet des travaux comporte l'examen de certains registres, procédures, structures d'entreprise et comportement de l'institution, l'analyse de la concurrence entre institutions de microcrédit et le marché dans la région.

L'équipe ASMA se préoccupe de la pérennité d'Ismailia et de la concurrence féroce exercée par d'autres IMF nationales qui opèrent dans la région de Meknès. L'équipe apprécie la prédisposition de la Direction de Ismailia à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer le bon déroulement et le succès du programme. La Direction a mis à la disposition de l'équipe toutes les ressources et le personnel nécessaires.

Ismailia est en activité depuis 1997 ; elle a été créée au lendemain du discours de Mme Hillary Clinton sur le microcrédit et sur son importance dans l'amélioration du niveau de vie des populations pauvres. Ismailia a entamé ses activités avec un capital de 30.000 dirhams. Le directeur a reçu une formation dans le cadre d'un cours sur le Programme Microstart (développé par le Programme des Nations Unies pour le développement) en Bolivie avant le lancement de la première opération de microcrédit. Par la suite, Ismailia a levé un crédit à des conditions libérales de 1.000.000 dirhams auprès de la Banque Populaire et un crédit de \$150.000 auprès du PNUD.

Ismailia gère actuellement un portefeuille d'environ 6.000.000 dirhams et compte quelque 2 800 clientes actives dans 20 zones rurales et urbaines dans la région de Meknès. Le nombre d'agents de crédits travaillant pour le programme a baissé de 12 à 11 après le départ d'un agent pour des raisons personnelles.

Récemment, Ismailia a ouvert quatre bureaux dans les régions ci-dessous :

- 1) Le village Bou Darbala (sur la route de Fès)
- 2) Le village de Ain Arma ; accueilli par l'organisation de la jeunesse et des sports
- 3) Le village Haj Kaddour
- 4) un bureau à Ouislane à Mekhnès

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant des crédits gérés par chaque agent ainsi que les sites et des lieux dans lesquels ils travaillent.

Tableau 1. Portefeuille par Agent de Crédit à compter du 31-03-2004

<b>URBAIN</b>					
<b>Agent de Crédit</b>	<b>SITE</b>	<b># de groupes</b>	<b># de clientes</b>	<b>Valeur en dirhams</b>	<b>%</b>
<b>Khadija GHOMARI</b>	<b>A.Médina</b>	<b>52</b>	<b>355</b>	<b>979 022.00</b>	<b>17</b>
<b>Meryem AMEUR</b>	<b>Ouislane</b>	<b>44</b>	<b>318</b>	<b>920 862.00</b>	<b>15,5</b>
<b>Bouchra MAHDADI</b>	<b>Oujeh Aarouss+Toulal</b>	<b>45</b>	<b>308</b>	<b>835 791.00</b>	<b>14</b>

<b>Samira LOUKILI</b>	<b>Borj My Omar</b>	<b>50</b>	<b>369</b>	<b>807 564.00</b>	<b>13,5</b>
<b>Samira EL KAFSI</b>	<b>Sidi Baba+Kariane Saidia+HK</b>	<b>56</b>	<b>346</b>	<b>772 662.00</b>	<b>13,1</b>
<b>Souad ZEHRI</b>	<b>Ouislane</b>	<b>23</b>	<b>176</b>	<b>395 087.00</b>	<b>6,7</b>
<b>Hassana B/ ESSALAH</b>	<b>Bassatine+Zitoune</b>	<b>24</b>	<b>161</b>	<b>391 864.00</b>	<b>6,6</b>
<b>Aziz KASSIB</b>	<b>Bni Mhamed+Touarga</b>	<b>31</b>	<b>237</b>	<b>346 749.00</b>	<b>5,9</b>
<b>Ouail MENNEOUI</b>	<b>Agdal</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>220 919.00</b>	<b>3,8</b>
<b>Driss ZOUALGH</b>	<b>Ain Arma+Bouderbala</b>	<b>35</b>	<b>175</b>	<b>202 976.00</b>	<b>3,5</b>
<b>Karimane KADIRI</b>	<b>Ain Jamaa+Marjane</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>69 748.00</b>	<b>1,2</b>
<b>Total</b>		<b>396</b>	<b>2635</b>	<b>5 943 244.00</b>	

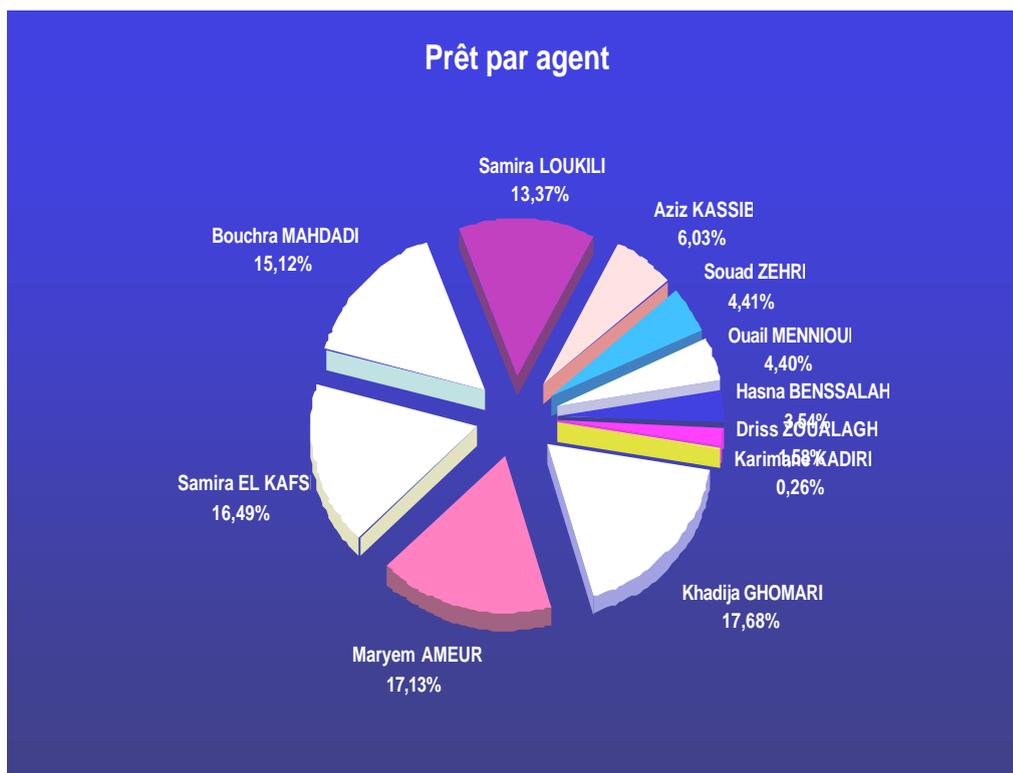
#### RURAL

<b>Agent de Crédit</b>	<b>SITE</b>	<b># de groupes</b>	<b># de clientes</b>	<b>Valeur en dirhams</b>	<b>%</b>
<b>Samira EL KAFSI</b>	<b>Hadj KADDOUR</b>	<b>22</b>	<b>110</b>	<b>105 460.00</b>	<b>33,9</b>
<b>Driss ZOUALGH</b>	<b>Bouderbala</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>113 616.00</b>	<b>36,5</b>

-- --	<b>Ain Arma</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>89 360.00</b>	<b>28,7</b>
<b>Kariane KADIRI</b>	<b>Ain Jamaa*</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>3 478.00</b>	<b>1,1</b>
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>	<b>305</b>	<b>311 914.00</b>	

\* Selon les agents de crédit, l'activité au niveau de Ain Jamaa a été interrompue en raison de difficultés au sein de la communauté (les hommes n'ont pas pu comprendre l'importance du micro crédit pour leurs femmes et pour leur situation économique).

Ci-après est un diagramme qui visualise la part de chaque agent de crédit.



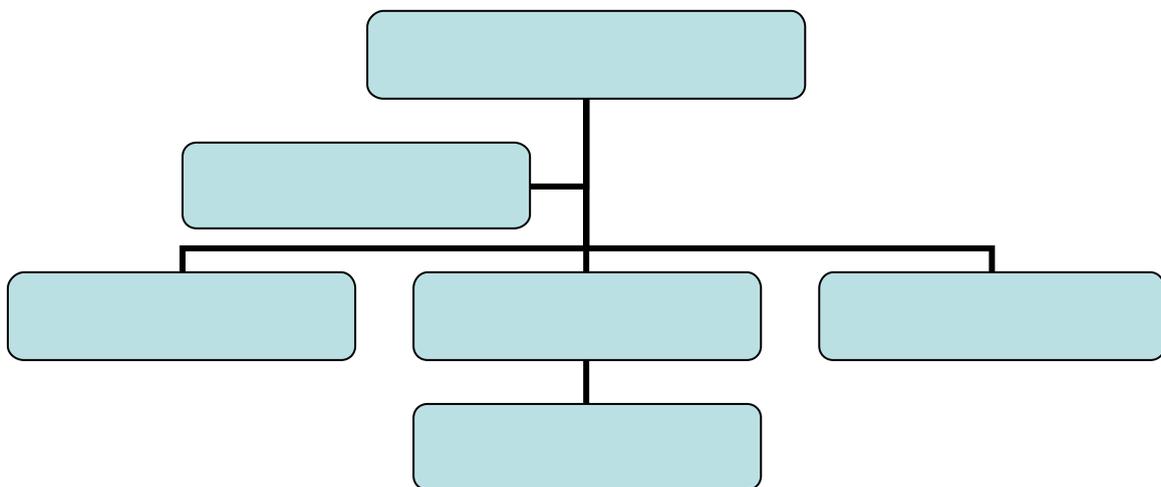


Les visites ont englobé des discussions avec le directeur, les agents de crédit, le superviseur (et aussi le contrôleur interne), responsable de communication, et le responsable informatique. Les visites ont également porté sur un examen des documentations telles que les demandes de crédit, la validation des formulaires des signatures, le manuel, le document de contrôle interne (préparés par PlanetFinance) et d'autres formulaires tels que les descriptions des postes de travail.

L'équipe a également rendu visite à quelques sites où Ismailia est en activité. Lors de ces visites, des clientes actives ont été rencontrés et d'autres clients éventuels qui pourrait constituer la cible des activités du prêt individuel dans le cas où le crédit individuel est disponible dans cette région, ont également été rencontrés pour savoir comment ils perçoivent le crédit individuel et quelles sont les garanties qu'ils peuvent présenter. (Voir Annexe V)

Lors de ces visites, l'équipe ASMA était accompagnée des agents de crédit et du superviseur, qui, motivés par la volonté d'améliorer la position de leur IMF sur le marché, ont assuré un soutien continu à l'équipe menant cette étude. Il est important à cet effet de noter que ISMAILIA dispose d'un personnel qualifié et dévoué, lequel personnel lorsque suffisamment motivé et habilité pourra assurer la pérennité de l'association et sa mission pour mettre à la disposition des communautés de Mekhnès de nouveaux produits et services.

## 2. L'organigramme actuel de l'association



## 3. Ressources Humaines

### 3.1. Description de poste

#### a. Agents de crédit

Les descriptions des postes des agents de crédit sont imprimées mais ne leur sont pas distribuées.

Les descriptions de postes (DP) des agents de crédit ne fait pas référence à la première fonction d'un agent de crédit qui consiste en la participation avec le Superviseur et le Directeur ou le Responsable du Crédit à l'élaboration d'un plan d'action qui englobe :

- Les zones à couvrir,
  - Le nombre cible de clients renouvelants et de nouveaux clients pour un mois donné, et pour les trois prochaines années.
- Le choix des zones d'impact : malgré le fait que les Agents de Crédit ont commencé leurs activités dans la ville de Meknès et ses environs, ils ont réalisé qu'il est nécessaire de trouver de nouveaux marchés à l'extérieur de la ville pour éviter la forte concurrence. Toutefois, dans le cadre de la structure actuelle, les sites sont choisis par les agents eux mêmes, parfois en présence de leur directeur et du "superviseur".
  - La Description du Poste (DP) de l'agent de crédit ne fait pas mention d'une fonction sur le reporting.
  - La structure actuelle n'encourage pas l'obtention du montant et du nombre de crédits nécessaires : il n'y a pas de mécanisme par lequel le superviseur puisse savoir ce que l'agent fait pendant la journée.
  - Les exigences et les qualifications requises pour l'agent de crédit ne sont pas mentionnées dans le manuel de procédures.
  - Le Superviseur et le Directeur valident les demandes de crédit des clientes mais ne signent pas sur le papier de la demande. Par conséquent, seul l'agent de crédit est tenu officiellement responsable du crédit.
  - Les agents de crédit ne sont pas évalués.

*Suggestions :*

- Une description de poste claire mentionnant toutes les responsabilités doit être imprimée et signée par les employés.
- Ismailia devrait ajouter la fonction suivante à la DP de l'agent de crédit :
  - Coordination avec le Superviseur et le Responsable du Crédit pour élaborer un plan d'action comprenant : la clientèle cible, les zones d'intervention, le nombre de clients renouvelants et nouveaux clients c ciblés.
  - L'agent de crédit doit adresser un compte rendu (à la direction concernant la rétroaction (feedback) et sur les besoins des client et ce de manière régulière hebdomadaire ou bihebdomadaire).
  - La prospection ne doit pas relever seulement de la responsabilité de l'agent de crédit; elle doit faire l'objet d'une coordination entre le service du crédit et le service commercial.
  - Le traitement des arriérés doit être la responsabilité partagée de l'agent de crédit et du Superviseur. La DP doit également mentionner que les arriérés doivent être traités à temps.
  - La DP de l'agent de crédit doit faire mention du fait que le rôle principal d'un agent de crédit consiste à retenir les clients existants et en même temps à continuer de recruter de nouveaux clients.
  - La responsabilité du remboursement du crédit doit être clairement partagée entre :
    - L'agent de crédit;
    - Le Superviseur;
    - Le Responsable de crédit qui procède au croisement des informations obtenues sur le client...
- La description de poste de l'agent de crédit doit exiger à l'agent de remplir un formulaire d'emploi du temps sur lequel il peut consigner ses réunions et la durée pendant laquelle il est resté sur le terrain et au bureau de manière détaillée de sorte que l'agent puisse planifier avec le superviseur les objectifs et les cibles à réaliser en fin de chaque semaine. L'agent sera encadré et supervisé par le superviseur qui évaluera sa performance, comparera les résultats avec les objectifs et modifiera les plans en conséquence (voir formulaire en Annexe 3).
- Un critère clair devra être appliqué pour la sélection des employés, des qualifications requises, et le niveau d'instruction exigé par ce poste. Pour l'agent de crédit, ajouter la région que l'agent de crédit aura à couvrir et des critères sur sa personnalité.

## **b. Contrôle Interne et Supervision**

- Même si le superviseur a une bonne compréhension des responsabilités de son poste, une description de poste formelle pour ce poste n'est pas disponible. Le Superviseur fait également du contrôle interne, un poste dont la description apparaît également dans le "manuel".

Suggestions :

- *Le superviseur doit avoir une description de poste qui est distincte de celle du poste du contrôleur interne. (Voir descriptions de poste Annexe I)*
- *Un examen rapide de la DP du contrôleur interne nous pousse à dire que les tâches peuvent être attribués au Superviseur si on ajoute la fonction de planification et d'autres tâches telles qu'indiquées dans la DP suggérée en Annexe 1.*
- *Le poste de contrôle interne peut faire partie des activités de travail du Responsable de crédit ou du directeur de programme.*
- *La description du poste du superviseur devra être ajoutée au manuel, y compris les qualifications. (voir les DP suggérées en Annexe).*
- *Dans le cas où Ismailia ouvre des branches, elle devra ajouter à la description du poste du Superviseur les fonctions de directeur de branches,*

## **c. Comptabilité et le Traitement des impayés**

- Il n'existe pas de procédures relatives à quand et qui est responsable de la radiation d'un crédit. Il semble que les crédits sont radiés lorsqu'ils ne sont pas remboursés avant la fin du cycle. Toutefois, le processus de recouvrement quant à lui est entamé et suivi par les avocats et les agents. Les remboursements opérés de ces crédits problématiques devront être enregistrés au titre de revenu pour l'IMF.
- Après avoir contacté les autres membres du groupe et après avoir utilisé d'autres types de pression de groupe, ISMAILIA adresse le dossier du client problématique à l'avocat qui adresse des mises en demeure de son côté. Il est à noter que lorsque le cycle de crédit vient à terme (6-8 mois) le taux de remboursement de chaque agent est remis à zéro.

*Suggestion :*

- *Les procédures suivies pour le traitement des arriérés de remboursement ou des radiations de crédits devront être expliquées et attribuées clairement à la description du poste du comptable.*
- *Le service administratif, en coordination avec le service de crédit, devra réviser les procédures légales s'appliquant en cas de défaut de remboursement.*
- *Le comptable doit inclure des rapports sur l'autonomie opérationnelle de l'association.*

*En général :*

- L'équipe ASMA a remarqué un certain relâchement de la part des agents et un laxisme au niveau de leur travail. Ceci peut nuire à la vigueur du programme étant donné la concurrence féroce sur le terrain. Il est à noter que ISMAILIA doit avoir trois agents de crédit superviseurs; un pour chaque groupe de 5 et un pour les zones rurales.
- Le recrutement et le recours au personnel adéquat pour l'élaboration de ce programme sont cruciaux. Ce programme exige des compétences en leadership, une bonne dose d'entregent, d'enthousiasme, une approche et un comportement orientés vers la réalisation des objectifs, des aptitudes dans le domaine du marketing, et des connaissances techniques dans le domaine du microcrédit.
- Des procédures de validations de demandes de crédit efficaces. Un maximum de 6 jours pour approuver l'octroi et le versement d'un crédit constitue un délai raisonnable. A défaut, l'AC (l'Agent de Crédit) pourrait perdre l'incitation financière et la motivation morale d'aller sur le terrain et d'obtenir d'autres crédits.
- Temps. L'Agent de Crédit doit passer la plus grande partie de son temps sur le terrain pour contacter des clients potentiels et pour assurer le suivi des projets. Un assistant administratif (Secrétaire) qui assiste le Superviseur et l'agent de crédit en prenant en charge le travail de bureau, aidera à augmenter le nombre d'heures consacrées par les AC au travail de terrain, particulièrement lorsque le portefeuille des crédits gérés est élevé.

### 3.2. Les Salaires et les primes

- Le salaire de l'agent de crédit est fixe et ne dépend pas de sa rentabilité. Par conséquent, il n'y a pas mécanisme, mis à part la bonne volonté, à même d'inciter l'agent si le taux de remboursement est élevé, si l'agent accorde des crédits à un nombre plus important de nouveaux clients, ou si l'agent gère un grand nombre d'emprunteurs actifs.
- Même si le Superviseur a un rôle de supervision, son salaire pourrait ne pas refléter ses responsabilités. Une révision de son salaire s'avère par conséquent urgente. L'ancienneté du personnel doit également être prise en compte lors de la détermination du salaire de nouveaux ACS. Les différences de salaires entre les agents ne prenant pas en considération l'ancienneté et l'expérience peuvent constituer d'importantes sources de frustration pour le personnel.

*Suggestion :*

- *Un salaire plus adapté pour le personnel qui prend en compte l'expérience, l'ancienneté et les qualifications. Un comité devra examiner cette problématique au cas par cas lorsque les CV sont également examinés.*
- *Promouvoir les agents de crédit ayant les meilleurs au poste du Superviseur;*
- *Rémunérer le Superviseur en fonction de ses nouvelles responsabilités et expérience,*
- *Mettre un place un plan de primes destiné à l'agent de crédits en fonction de la qualité et de la quantité de leur portefeuille. (Voir exemple d'un système de primes simple in Annexe 3).*
- *Le salaire du superviseur doit refléter la responsabilité de ce dernier et doit au moins équivaloir au montant maximum de salaire de base susceptible d'être réalisé par l'agent de crédit plus des montants de primes d'incitation (environ 4500 Dirhams).*
- *En général, l'institution doit avoir une grille de salaire pour tous les employés, qui couvre au moins deux années.*

### 3.3. Formation :

- La formation offerte aux agents de crédit et aux superviseurs est un type de formation sur le tas selon laquelle les nouveaux agents sortent sur le terrain avec les anciens agents (ils passent une semaine avec ces derniers).
- Formation est assurée par Planet Finance mais n'est pas axée sur les vrais besoins pratiques des agents d'Ismailia.

*Suggestion :*

- *Même si le personnel sélectionné (AC) est qualifié, il a besoin de séances de formation spécialisée pour initier et assurer le suivi d'un programme réussi et plus professionnel.*
- *L'agent de crédit aura besoin d'une formation complète et approfondie sur la manière de réaliser une analyse du patrimoine du projet du client. A la fin de la formation, l'agent de crédit sera en mesure de calculer la capacité de remboursement du client, et en même temps, être en mesure de vérifier et croiser les informations fournies par le client.*

### 3.4. Procédures

Les procédures des opérations comme le traitement des arriérés ou la validation des dossiers de crédit doivent être bien documentées dans un manuel de procédure. Ce manuel doit être mis à jour dès qu'il y a du changement de procédure.

- Les responsabilités et attributions des postes doivent être écrites et distribuées à tous les employés.
- Tous les employés doivent avoir une copie de leurs contrats de travail.
- Tous les employés doivent bénéficier des droits de travail qui leurs sont attribués par la loi : congé annuel, congé maladie, augmentation de salaire...

Il est impératif que les procédures du travail soient claires à tous les employés. Ceci contribue à leur bien-être et par conséquent à leur performance.

## **4. Communication et Logistiques**

### **4.1. Transport**

- Les agents de crédit doivent être remboursés pour les dépenses du transport. Le fait que le transport n'est pas disponible ou pas remboursé risque de limiter la capacité de faire des visites de suivi aux clients, de faire la prospection, et par conséquent, les empêchant de servir les clients potentiels, ce qui augmente le risque pour le programme en entier.
- Il a été noté que les agents ont tendance à travailler autour du siège parce qu'il est très coûteux et fatiguant de partir dans des zones lointaines. Les grands taxis s'arrêtent sur les routes principales ; l'agent doit, donc dans certains cas, continuer en marchant pour arriver au village visé. Dans ce cas, l'association doit sécuriser le transport pour les AC qui travaillent dans les zones lointaines.
- Une copie de la fiche d'emploi du temps des AC doit être remise aux conducteurs des deux voitures de services en avance afin que ces derniers organisent leur temps entre les courses et le transport des agents. Il serait préférable que les voitures soient sous le contrôle du responsable du crédit.

### **4.2. Communication**

- La direction organise des réunions une fois par quinzaine pour discuter des questions et des problèmes de l'association. Les PV des réunions ne sont pas rédigés et il n'existe aucun mécanisme de suivi des suggestions discutées lors des réunions précédentes.

#### *Suggestions :*

- *Des réunions du personnel doivent être tenues régulièrement pour examiner les réalisations de chaque département, le taux de remboursement, la performance du personnel...etc.*
- *Les PV des réunions doivent être rédigés.*
- *Fixer des dates limites pour les activités et décisions prises lors des réunions.*
- *Au début de chaque réunion, le PV de la réunion précédente doit être lu et discuté.*
- *L'AC utilise les téléphones publics quand il a besoin de contacter un client, ce qui n'est pas remboursable. Ismailia doit faire attention à cette limitation car elle a des effets négatifs sur les agents de crédit.*
- *Actuellement, seul un employé a accès à Internet. Il est important que tous les employés aient accès à Internet, parce qu'il consiste un moyen efficace et rapide pour communiquer. D'ailleurs, Internet permet l'accès à l'information sur les dernières nouveautés du secteur.*
- *Dans la nouvelle structure, Ismailia doit créer de nouvelles antennes/ branches.*

*Chaque branche/antennes doit être gérée par un Superviseur, qui avec l'AC doit gérer le portefeuille régional. Et chaque branche doit être équipée d'un ordinateur, la connexion à Internet pour faciliter l'échange d'informations avec le siège à temps et régulièrement.*

## **5. Diagnostic de la structure réalisé par le personnel du crédit**

Pour chaque institution de Microfinance, le personnel du crédit est considéré comme la colonne vertébrale de l'institution, parce qu'il est en contact quotidien avec les clients et les concurrents d'un côté, et avec leur institution de l'autre, ce qui leur permet de bien discerner les faiblesses et les forces de leur institution par rapport à eux même, aux clients et aux concurrents.

Sachant l'importance du point de vue de ce personnel, l'équipe ASMA a organisé un atelier de réflexion avec les AC, Superviseurs et le Contrôleur Interne. Cet atelier vise à apporter un aperçu sur le point de vue des participants sur la structure et la méthodologie de leur association.

En analysant le diagnostic, il est clair que le personnel du crédit est conscient des problèmes de leur association. L'équipe ASMA recommande fortement à Ismailia de répondre aux suggestions de son personnel. Ces suggestions sont basées sur une expérience vécue du jour au jour et différentes difficultés vécues à l'intérieur et à l'extérieur de l'association ; en plus que leur conscience des forces et faiblesses des concurrents.

### **5.1. Forces**

Selon les participants, l'actif de l'association est son personnel :

- « Personnel motivé et ambitieux
- Soucis et conscience des besoins de l'association
- Capacité de détecter les failles de nos procédures et rechercher des solutions adéquates
- Solidarité du staff
- Esprit d'initiative
- Bonne réputation des agents
- Pas de corruption
- Bon niveau du staff
- 28 ans d'expérience
- Accès libre à la direction (Directeur)
- Gestion facile
- Bonne image de marque
- Relation familiale

Seul deux points ne sont pas liés au personnel :

- Charges d'exploitation minimale
- Système d'information plus au moins performant »

### **5.2. Faiblesses :**

Le personnel associe les faiblesses de leur association à sa structure organisationnelle :

- « Absence de solidarité
- Absence absolue du Conseil d'Administration
- Absence de stratégie adéquate
- Produit unique
- Absence de moyens de motivation
- Structure rigide (inflexibilité)
- Faible contact avec l'extérieur
- L'information ne passe pas
- L'attribution des tâches n'est pas claire
- La formation non continue
- Absence de locaux pour chaque site
- Mauvaise gestion des arriérés
- Absence de coordination avec le service comptabilité
- Absence des états de réalisation informatisés par agent de crédit hebdomadaire et mensuel
- Invalidité de l'acte de solidarité
- Seul l'agent de crédit assure la responsabilité
- Absence de vrais moyens de pression
- Absence d'une méthodologie de prospection
- prêts progressif (initial 1000.00 DH)
- Multitude des tâches attribuées aux agents le jour du recouvrement ce qui empêche le suivi du retards le même jour
- Absence de frais de déplacement

Chaque point mérite d'être pris en considération quand l'association commence son processus de restructuration. Il est également important d'ajouter que le rôle du Conseil d'Administration est primordial pour la réussite de cette expérience.

### **5.3. Menaces**

Les menaces tournent autour de la concurrence forte et la structure faible de l'association.

- Forte concurrence
- Non existence de vrais avantages concurrentiels
- Fraude (Groupes fantômes de solidarité)
- La dépression du personnel influence la qualité du travail
- Adoption d'un seul produit (établissement fragile)
- Absence de stratégie à long terme
- Non existence d'un système clair pour traiter les retards
- Chute rapide du programme (faillite)

Les participants ont cite le mono produit comme faiblesse de l'association, mais ils ont ajouté que la diversification des produit doit être précédée par la consolidation de la structure actuelle.

#### **5.4. Opportunités**

Pour sortir de la situation, les participants font leurs suggestions :

- La spécification des taches et services
- La recherche de bailleurs de fonds
- Ouvrir des antennes
- Intégrations de gens compétents connaissant la microfinance
- Adoption de nouveaux produits
- Capacité d'autofinancement
- Aptitude au recours à l'endettement

#### **5.5. Les questions les plus préoccupantes pour les agents de terrain**

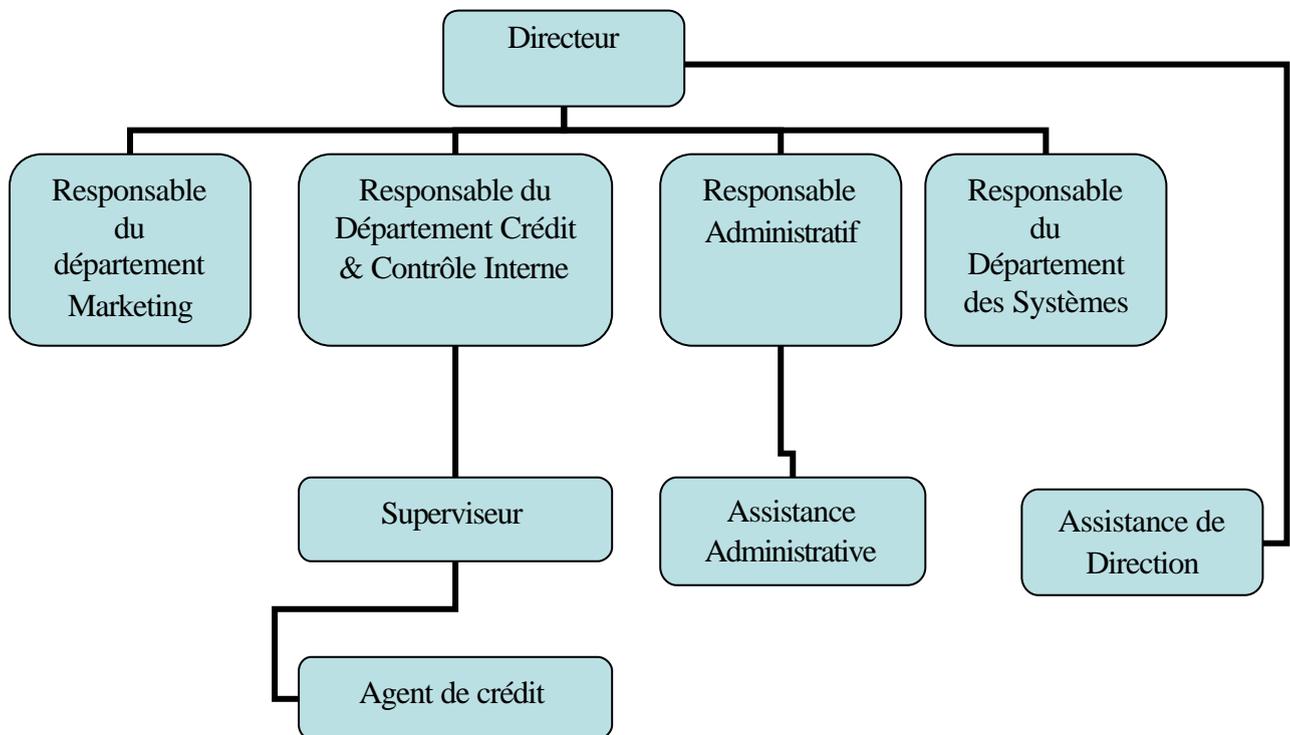
Après le diagnostic, l'équipe ASMA a demandé aux membres du personnel du crédit d'écrire la question la plus préoccupante pour eux. Voici le résultat :

- 1) Système de prime, promotion, salaires et frais de transport ;
- 2) Séparation de tâches ;
- 3) Distribution des contrats du travail ;
- 4) Manque de stratégie ;

- 5) Nécessité de réviser la gestion de l'administration;
- 6) Evaluation des agents de crédit.

## **6. Conclusion**

### **6.1. Nouveau Organigramme**



## 6.2. Départements

Pour avoir une structure bien équilibrée, Ismaïlia doit créer 4 départements :

### a. Le Département du Marketing

Ce département est vital pour l'organisation. Son rôle est de fournir des informations sur :

#### La concurrence :

- Quels sont les concurrents ?
- Quelles sont les stratégies des concurrents ?
- Quels sont leurs objectifs ?
- Quelles sont leurs forces et faiblesses ?
- Quelles sont leurs parts de marché ?

#### Le marché:

- Quelle est la part du marché de l'association ?

Quelles sont les activités économiques des clients ? Saisonnalité, revenue mensuel...etc.

Quels sont les besoins des clients ?

Est-ce que les clients sont satisfaits des produits et services de l'association ?

En plus, le département en question doit chercher des réponses pour les questions soulevées par le département du crédit, tel que l'abondance des clients, les impayés...etc.

Ce département est également responsable de la prospection des produits de l'association pour attirer de nouveaux clients.

#### **b. Le Département du crédit :**

En général, le rôle de ce département est d'assurer le meilleur développement des opérations du crédit (Les procédures du prêt, les produits offerts, le portefeuille, les agents de crédit...etc.) en créant un plan d'action et une stratégie de travail.

Parmi les responsabilités de ce département, l'application de meilleures pratiques dans le domaine du microcrédit de la méthodologie aux dossiers des clients (doit s'assurer que les fiches des clients communiquent toutes les informations nécessaires sur les activités des clients, les visites de suivi...etc.)

#### **c. Le Département d'Administration**

Le rôle de ce département est d'assurer une bonne gestion financière pour l'association.

#### **d. Le Département des Systèmes d'Information**

Ce département est responsable des Systèmes d'Information de Gestion et de la Centrale des Risques.

### **6.3. Comité de Gestion**

Ces départements doivent être liés. Pour s'assurer qu'il existe une coordination effective des efforts de tous les départements, la direction doit créer un « Comité de gestion » qui regroupe les responsables des différents départements de l'association. Le département crédit doit être représenté par le Responsable et le Superviseur. Les agents de crédit doivent élire un agent de crédit tous les 6 mois pour les représenter au Comité lors de la rencontre mensuelle qui traite les questions et problèmes du personnel.

Ce comité doit se réunir chaque semaine pour discuter les réalisations de la semaine, les tâches à coordonner avec les autres départements et tous sujets relatifs à la bonne gestion de chaque département. Une fois par mois, le Comité de Gestion doit discuter les problèmes de tous les niveaux.

Le rôle de ce comité est aussi d'assurer que l'association est entraînée de se développer dans le bon sens et conformément à sa mission.

Le Directeur Général qui est aussi le Président du Comité de Gestion, doit s'assurer que les décisions et les objectifs sont effectivement réalisés dans les délais prescrits.

### III- Evaluation du produit d’Ismailia

Pour avoir une évaluation précise du produit, l’équipe ASMA a réalisé une analyse de concurrence en interviewant :1) les concurrents sur leurs produits, 2) les agents de crédit d’Ismailia et 3) les clients d’Ismailia pour savoir leur perception des produits offerts au marché en mettant l’accent sur le produit d’Ismailia.

#### 1. Types de produits disponibles sur le marché

Pour avoir un aperçu sur la concurrence, ASMA a rendu visite à tous les acteurs formels de la microfinance dans la région. Ces acteurs sont : Al Amana, FBPMC et Fondation Zakoura (Voir tableau pour comparer les caractéristiques des microcrédits offerts).

### Matrice de l’Analyse de Concurrence du Produit

Crédit Solidaire

Produit	Ismailia	Al Amana	Fondation Zakoura	FBPMC
Crédit du Groupe Solidaire				
Produit (Design)				
Le temps entre la demande du crédit et le déboursement	1 semaine 2 semaines	2 semaines pour les nouveaux clients 1 semaine pour les clients renouvelants	10 jours ou plus (avant: 3 mois)	2 semaines pour les nouveaux clients 1 semaine pour les clients renouvelants
Garanties	Groupe solidaire	Groupe solidaire	Groupe solidaire	Groupe solidaire

Durée du crédit	6, 9 et 12mois	12, 17 et 22 semaines	entre 23 semaines et 12 mois	Entre 6 et 24 mois
Période des échéances	bihebdomadaire Mensuelle	Hebdomadaire et bihebdomadaire	hebdomadaire Mensuelle	Hebdomadaire Bihebdomadaire Mensuelle (Actuellement, seulement l'hebdo est appliqué)
Délai de grâce	15 jours	1 mois	Entre 13 et 17 jours	11 jours
Montant	Entre 1000 et 9000 L'association applique la procédure du crédit progressif	Entre 1000 et 10000 DH (pas de limitation)	Crédit progressif (par 500)	Entre 3000 et 7000 DH pour (pas de limitation)
Crédit du Groupe Solidaire	<b>Ismailia</b>	<b>Al Amana</b>	<b>Fondation Zakoura</b>	<b>FBPMC</b>
		Goupe de 5 in au début ; - Age : plus que 18 ; - Plus qu'un an d'expérience' - Bonne réputation; - Engagement.	- Age: entre 18 et 60 ans ; - Résident dans la zone de la branche ; - Un savoir-faire - N'a pas accès à d'autres moyens de financement	- Age : plus que 18 ; - CIN; - Activité permanente dans la zone de la branche; - Pas plus que 5 employés; - Joindre le groupe solidaire qui n'a pas la même activité - Doit participer aux formations de la Fondation
<b>Prix</b>				
<b>Taux d'intérêt appliqué</b>	2%	1,5%		1,5%
Autre frais à la charge des clients	10 DH	20 DH	None	20 DH
Fonds de garantie	0	2%	0	2,5%
Pénalités de retard	80 DH	0	0	0
<i>Communication</i>				
Marketing/Information	Porte à Porte	Porte à porte	Porte à porte	Porte à porte

Dissemination				
Publicité	Brochures	Brochures	Brochures	Brochures
<i>Emplacement</i>	Loin de la plupart des clients	Présente là où le client se trouve. Prochainement, des antennes vont être ouvertes dans les zones rurales	Malgré la présence des antennes près des clients, ces derniers doivent se rendre à la représentation principale	Une seule branche est ouverte, d'autres vont ouvrir éventuellement
<i>Positionnement</i>				
<i>Image de marque</i>	Locale			
<i>Distribution</i>	L'association n'a pas de branches. 4 bureaux sont ouverts. – Trop petit; Manque de fournitures (chaises, bureaux - Pas d'ordinateurs. - les clients attendant leurs tours dans la rue.	Bien équipé et peut accommoder un grand nombre de clients.	Manque d'ordinateur. Une grande salle de formation	Comme une banque: propre et bien équipé. Chaque agent a un ordinateur
Produit (Design)	<b>Ismailia</b>	<b>Al Amana</b>	<b>Fondation Zakoura</b>	<b>FBPMC</b>
Facteurs humains	Enthousiastes mais fatigués . Grand besoin d'un système de motivation	Très motivé et performant	Ils ont l'air fatigué et pas suffisamment rémunéré	Très motivé.
Processus	Le processus d'octroi du prêt est similaire chez toutes les associations			

### Commentaires de l'équipe ASMA :

En comparant les produits de la matrice, on peut discerner que les principales faiblesses d'Ismailia par rapport à la concurrence sont :

### Les agents de crédit

L'absence d'un système de prime pour motiver les agents. Ces derniers ont un salaire fixe qui ne correspond ni à la qualité et quantité de leur portefeuille ni à leur ancienneté dans l'association.  
Créant un système de motivation peut changer la culture de l'association.

### La procédure du crédit progressif

La procédure de crédit rigide que les clients doivent suivre, ne correspond pas ni aux besoins financiers des clients ni à leur capacité de remboursement. Il est nécessaire de créer une procédure plus flexible qui répond aux besoins des clients, ceci peut aider l'association à récupérer les clients perdus.

### Distribution

Les agents de terrain travaillent dans des zones qui sont loin du siège. Dans certaines de ces zones, les clients sont obligés de se déplacer au siège pour recevoir le crédit et ensuite pour le rembourser. Créer des antennes là où les clients sont ne peut que consolider la présence d'Ismailia dans la région.

## 2. Perception des agents de crédit

### **A- De la Concurrence :**

#### Al Amana

Selon les AC, cette association est très flexible :

Octroi des crédits à des groupes mixtes ;

Leur client peut recevoir le crédit qu'il demande tant qu'il a la capacité de le rembourser ;

Réduit le nombre du groupe solidaire à 4 personnes ;

Leurs déboursements sont rapides ;

Leurs agents de crédit sont fermes dans le traitement des arriérés.

#### Fondation Zakoura

Selon les AC, la Fondation Zakoura est similaire à Ismailia sauf pour les points suivants:

FZ a des branches à proximité des clients ;

Le temps entre la demande du crédit et le déboursement est très long ;

La Fondation offre des formations gratuites à leurs clientes.

#### Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit

Selon les AC, la fondation est comme une banque :

Leur procédures de prêt sont flexible, surtout pour le nombre du groupe et les taux d'intérêt ;

Les montants octroyés sont élevés ;

Leurs AC sont fermes dans le traitement des arriérés.

#### **B- De la méthodologie du prêt d'Ismailia**

Le diagnostic réalisé par les AC prouve encore une fois qu'ils sont conscients des besoins de leur association. Les points cités dans le diagnostic méritent d'être considérés lors du processus du changement.

### **Méthodologie de prêt- ISMAILIA**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
- Rapidité d'octroi - Choix de la durée de crédit - Crédit progressif - Prêt éducatif - Collecte d'argent par une ou deux personnes à tour de	- Absence de locaux pour chaque site - Mauvaise gestion des arriérés - Absence de coordination avec le service comptabilité - Absence des états de réalisation	- Diminution du taux d'intérêt - Diversification de produit exemple : crédit individuel Crédit logement - Opter pour un acte de solidarité	- Baisse du portefeuille - Sentiment d'injustice chez le client (solidarité) - Diminution du chiffre d'affaire (concurrence)

<p>rôle (non déplacement de tout le groupe solidaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêts progressifs</li> <li>- Rapidité du traitement des dossiers</li> <li>- Bonne relation avec les clients</li> </ul>	<p>informatisés par agent de crédit hebdomadaire et mensuel</p> <p>Invalidité de l'acte de solidarité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seul l'agent de crédit assure la responsabilité</li> <li>- Absence de vrais moyens de pression</li> <li>- Absence d'une méthodologie de prospection</li> <li>- Prêts progressif (initial 1000.00 DH)</li> <li>- Multitude des tâches attribuées aux agents le jour du recouvrement ce qui empêche le suivi du retards le même jour</li> <li>- Absence de frais de déplacement</li> </ul>	<p>juridiquement valable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire la durée des prêts pour les montants initiaux</li> <li>- Réduire le taux d'intérêt pour les montants qui dépassent 5000.00 DH</li> <li>- Rapidité dans le renouvellement (maximum une semaine)</li> <li>- Réduire la paperasse</li> <li>- Centralisation des risques</li> <li>- Adaptation du produit dans le monde rural</li> <li>- Cibler le sexe masculin pour augmenter le chiffre d'affaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endettements croisés</li> <li>- Ouverture des antennes ce qui implique une augmentation des charges d'exploitation</li> </ul>
---	---	---	--

- **Le premier prêt déboursé est considéré comme "éducatif" parce qu'il apprend aux clients la méthodologie de prêt.**

### 3. Perception des clients

Pour compléter l'analyse, il a été nécessaire de savoir la perception des clients d'Ismailia sur l'association Ismailia et ses concurrents dans la région de Meknès. Pour savoir la perception des clients, l'Equipe ASMA a organisé des discussions thématiques de groupes avec les clients en utilisant les outils du MARP.

L'outil utilisé est « Relative Reference Ranking ». Selon cet outil, les clients doivent : 1) lister toutes les sources de microfinancement dans la région, 2) lister les caractéristiques du produit qu'ils jugent importants et 3) comparer les caractéristiques du produit pour chaque source de microfinancement. (Voir détail des discussions en annexe 4).

L'équipe a organisé trois discussions thématiques du groupe. Le critère utilisé pour la sélection des clients est le montant de crédit :

Groupe A1: pour les prêts de plus que 5000 DH;

Groupe A2: entre 2000 et 3000 DH;

Groupe A3: entre 2500 et 5000 DH.

#### **A. Des acteurs de la MF**

En général, les trois groupes ont cité les mêmes acteurs : Al Amana, Zakoura, FBPMC et Ismailia. La plupart des clientes disent avoir déjà pris des crédits des autres associations. Quand ce n'est pas le cas, c'est un membre de leur famille, une voisine ou une amie qui l'a fait.

Les participants des trois groupes ont classé les acteurs de microcrédit dans la région de Meknès comme suit :

##### Al Amana

AAA a été classée par les clientes en 1ère position. Elles reconnaissent toutes que ses services sont les plus appropriés aux besoins des clients et aussi à la nature de leurs activités économiques. Quelques clientes ont ajouté très important pour elles de garder une bonne relation avec Al Amana.

##### Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit (FBPMC)

La FBPMC a été classée en 2<sup>ème</sup> position après Al Amana par le groupe A1 et le groupe G2. Le Groupe G3 dit n'avoir aucune information sur la Fondation. Les clientes ajoutent que ses produits sont excellents sauf pour quelques caractéristiques comme la période de grâce qui est trop courte. (Voir plus de détails en Annexe 4).

### Ismailia

Ismailia a été classée par ses propres clientes en 3<sup>ème</sup> position. Elles disent avoir un excellent rapport avec les agents de crédit, mais elles ont beaucoup de réservations concernant différentes caractéristiques du produit qu'elles demandent de changer, comme la procédure du prêt doit être plus flexible, la période de grâce...etc. (Voir annexe 4 pour plus de détails)

### Zakoura

Selon les clientes interviewées, Zakoura n'est pas classable parce qu'elle ne sont pas contentes des ses services. Elles ajoutent que ses services ne correspondent pas à leurs besoins. En plus, les clientes sont obligées d'assister à une formation d'une heure qui est pour elles comme une perte de temps.

## **B- Des caractéristiques de prêt**

Ces discussions ont aussi donné un aperçu sur les besoins des clientes:

### Echéancier

Les clientes suggèrent que l'échéancier soit adapté au montant du crédit et à la taille de leurs activités économiques.

Les clientes qui pratiquent le commerce vendent leurs marchandises en créances aux fonctionnaires et aux salariés que ne peuvent payer qu'au début du mois. Ces clientes suggèrent que programmer les échéances mensuelles au 5<sup>ème</sup> ou 6<sup>ème</sup> jour du mois.

### Les montants

Toutes les clientes, en unanimité, demandent qu'Ismailia change la procédure du crédit progressif. La procédure oblige les clientes à accepter des montants insignifiants par rapport à la taille de leurs activités. Par conséquent, les clientes utilisent ces montants pour la consommation ou elles

l'ajoutent à d'autres prêts pris chez d'autres associations. Les clientes disent qu'elles suivent la procédure leur fait perdre beaucoup du temps, mais elles suivent parce qu'elles espèrent un jour pouvoir recevoir une somme plus importante.

### Durée du prêt

Les clientes veulent que la durée du prêt corresponde au montant et à leur capacité de remboursement.

### Groupe solidaire

Les discussions avec ont également révélé que la plupart des problèmes que les clientes ont, sont liés au groupe solidaire. Parmi ces problèmes, on trouve :

La constitution de groupe demande beaucoup du temps, effort et argent (taxis et autre moyens de transport). Quant une cliente ne paie pas l'échéance, les autres membres du groupe refusent de payer pour elle. Dans ce cas, les clientes qui veulent besoins d'autres prêts de l'association, finissent par payer pour le groupe.

« Il n'y a pas de solidarité dans le groupe, il est vrai que devant l'agent, nous disons que nous sommes solidaires, nous signons même des papiers, mais une fois on sort de l'association, chacun prend son propre chemin. Personne n'accepte de payer pour les autres. En réalité, c'est un prêt individuel qu'on prend en groupe » dit une cliente.

### Délai de grâce :

C'est une des plus importante caractéristique du prêt pour les clientes. La nature de leurs activités nécessite un certain temps pour générer du revenu. La période de grâce doit être au moins un mois. Actuellement, les clientes payent la première échéance à partir du montant du prêt!

### Fonds de garantie

Les clientes demandent à ce que Ismailia suive l'exemple d'Al Amana et FBPMC et créer un fond de garantie à utiliser au cas de décès de maladie du client ou d'un membre de sa famille immédiate. Elles acceptent que 2% du montant du prêt soit déduite en avance.

### Les taux d'intérêt

Les clientes ont mentionné les taux d'intérêt mais disent ces taux ne leur posent pas de problèmes. Elles ont expliqué qu'elles ont calculé les taux appliqués par les associations et qu'il n'y a une grande différence.

### Prêt individuel

Le prêt individuel a été discuté aussi avec les clientes. Celles-ci disent qu'elles préfèrent prendre un prêt individuel, et qu'au lieu de garantir 7 personnes, elles préfèrent présenter des garanties telle que le registre de commerce, un titre foncier ou la signature du conjoint...etc.

### **Recommandations**

Ismailia doit être attentive aux suggestions de ses clientes. Ces suggestions un simple ajustement de procédure qui ne nécessite pas de mobilisation de fonds. Au cas d'ajustement ou de changement de procédure, Ismailia doit informer ses clientes. La prospection est aussi importante que le changement lui-même.

L'équipe ASMA recommande également à Ismailia de mener des enquêtes régulières avec les clientes pour mesurer leur satisfaction des services.

## IV- Conclusion & Recommandations générales

### **A- Conclusion :**

Pour une institution de Microfinance (IMF), la diversification des produits est sûrement le moyen le plus efficace pour garder ses clients actuels et attirer de nouveaux clients. Dans le cas de l'association Ismailia, l'introduction de nouveaux produits, l'individuel en particulier, est primordial, sachant que ses concurrents vont bientôt l'appliquer dans la région. Néanmoins, avant d'introduire un nouveau produit, Ismailia aura besoin de consolider sa structure et sa présence au marché.

Structure : Le présent rapport a mis en relief plusieurs dysfonctionnements tel que détectés par l'équipe ASMA et le personnel du crédit. Chaque dysfonctionnement est accompagné des suggestions de solutions. Ismailia a le choix de suivre ces suggestions pour développer une stratégie de consolidation de sa structure. En plus, l'équipe ASMA propose un nouvel organigramme et des descriptions des postes qui figurent sur l'organigramme. (Annexe 1)

Présence au marché: Après avoir entretenu avec les concurrents d'Ismailia, ses agents de crédit et ses clientes, l'équipe ASMA conclut qu'il ne serait pas difficile pour Ismailia de renforcer sa présence au marché, récupérer ses clientes perdues et attirer de nouveaux clients.

Ismailia a besoin de tout simplement s'inspirer de sa concurrence et ses clientes et remanier ses produits existants avant de développer de nouveaux produits. La section de l'évaluation du produit présente des leçons intéressantes pour Ismailia.

## **B- Recommandations Générales**

L'équipe ASMA voudrait résumer ses recommandations à l'Association Ismailia comme suit :

### **1. Stratégie**

#### Plan d'action

Une institution doit avoir un objectif clair, une clientèle cible et un plan d'action. Il est important d'ajouter que les trois bureaux d'Ismailia sont capable d'attirer une grande partie des femmes chefs de microentreprises, mais il y'a un grand potentiel qui n'est toujours pas abordé; Il s'agit du marché des hommes qui consistent la moitié de la société. Il existe également un secteur qui n'est toujours pas touché ; il s'agit des activités liées à l'agriculture (l'élevage), qui peuvent être promettant, sachant que la plupart des familles de la région comptent sur l'agriculture pour vivre. Si l'institution veut introduire un nouveau produit, ceci doit figurer dans son plan d'action.

#### Projection

Pour tout produit offert, l'institution doit mettre des chiffres ciblés des clients à atteindre pour 3 années, et ce pour assurer la pérennité du projet à long terme.

### **2. Fiabilité financière :**

#### Gestion de liquidité

L'institution doit s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes de liquidité car l'introduction de nouveaux produits constitue un défi à la gestion des liquidités. Même en ne faisant qu'améliorer les produits existants, ceci peut engendrer une augmentation de la demande et donc influencer le niveau des liquidités de l'IMF.

#### Qualité de portefeuille

L'institution doit observer l'évolution de son portefeuille. S'il existe déjà des problèmes liés à la qualité du portefeuille, l'introduction d'un nouveau produit ne fera qu'exacerber ces problèmes. Cependant, l'amélioration d'un produit caractérisé par un fort taux de défaut de paiement pourrait en fait résoudre ces problèmes.

### Efficacité Opérationnel

Un manque d'efficacité (dépenses élevées en pourcentage du portefeuille) pourrait motiver le lancement d'un processus de développement de nouveaux produits si cette inefficacité est liée à une sous utilisation des capacités de l'institution. Cependant, si l'inefficacité institutionnelle est liée à des problèmes structurels ou opérationnels (trop de bureaucratie dans le processus décisionnel, mauvaise définition des responsabilités et des tâches de chacun, automatisation réduite au minimum, mauvais systèmes de maîtrise des coûts, etc.) l'introduction d'un nouveau produit ne fera qu'approfondir le problème.

### Croissance Potentielle

L'autosuffisance et la rentabilité doivent être calculés pour voir s'ils permettent à l'institution la flexibilité des opérations. Si l'IMF n'est pas autosuffisante, le succès du nouveau produit dépendra des subventions. Souvenez-vous qu'un nouveau produit mettra du temps avant d'atteindre son seuil de rentabilité financière. Il est donc important de disposer d'une solide assise financière avant de se lancer dans le développement d'un nouveau produit.

## **3. Culture Organisationnel/ Structure**

### Service Clientèle

L'institution doit focaliser sur le service de sa clientèle :

- Organiser des discussions thématiques du groupe, enquêtes sur la satisfaction du client, interview des clients sortant et tout autre effort qui favorise une bonne prestation de service.
- Apprendre sur la culture, les normes, les valeurs et les coutumes de la clientèle ciblé.
- Suivre et évaluer l'impact du produit sur le client;

- Continuously following up on project implementation to insure appropriate investment of money, which decreases the risks of default.
- Suivre l'évolution des projets des clients pour minimiser le risque des impayés.

### Innovation

L'institution doit donner de la valeur à l'innovation : expérimentation et encouragement de mise en question des protocoles.

### Communication Interne

La communication interne de l'organisation doit disposer du flux de communication aussi bien verticaux (de la direction au personnel) et horizontaux (entre les départements), par l'intermédiaire des réunions, lettres d'informations, mémos, échanges par email...etc.

Une culture organisationnelle qui met l'accent sur le service clientèle, qui attache de l'importance à l'innovation et qui encourage des libres flux d'information crée un environnement propice au développement de nouveaux produits. Une bonne communication offre une possibilité supplémentaire aux clients de présenter leurs points de vue, ce qui est important dans un bon processus de développement de nouveaux produits.

## **4. Procédure**

Le processus de développement de nouveaux produits peut commencer par utiliser les procédures qui existent déjà. Si les manuels ne sont pas mis à jour ou ne conforment pas aux pratiques appliquées au siège et aux branches, les coûts de développement de produits risquent de monter. De la même façon, si les attributions des postes ne sont pas claires, ajouter un nouveau produit va ajouter à la confusion du personnel.

## 5. Ressources humaines

L'institution doit fidéliser ses employés en respectant le code de travail, et appliquant des systèmes de primes, de promotion...etc.

## 6. Systèmes

Le niveau d'automatisation et la performance des systèmes sont des indicateurs qui permettront d'évaluer la rapidité et l'efficacité du traitement et de la récupération des données par le personnel, ce qui est essentiel durant les phases de conception et du test du produit. Les IMF plus récentes ne seront peut-être pas totalement automatisées (et n'auront peut-être pas d'interconnexions électroniques entre les branches), mais certains types de développement de nouveaux produits exigeront peut-être des niveaux d'automatisation plus élevés.

# **Annexes**

## Description des Tâches

### Le directeur

**En général, le rôle principal du directeur est de s'assurer que les membres de son équipe ont bien fait leur travail.**

- Planification stratégique de l'association ;
- Supervision de la bonne application de la mission de l'association
- Gestion de l'association :
  - S'assure que la coordination entre les départements se passe d'une manière effective ;
  - S'assure que les objectifs sont atteints.
- Gestion des Ressources Humaines
  - Evalue tous les employés
  - Fournit des formations au cas de besoin pour tout le personnel
- Supervision de développement de nouveaux produits ainsi que le remaniement des produits existants ;
- Gestion des relations externes avec les bailleurs de fonds, les organismes de l'assistance technique, les autres IMF, FNAM et les autres réseaux...etc.
- Animation du comité de gestion
- Animation du CA

### Assistance à la direction ou secrétariat de direction

- Communication externe et interne;
- Coordination des réunions : convocation, réservations, logistiques...etc;
- Rédaction des PV des réunions;
- Préparation des fiches techniques;
- Organisation des séminaires;
- Coordination des formations ;
- Autres tâches désignées par le directeur.

## Département marketing/ Promotion

### *Responsable de Département*

**Le département Marketing doit être responsable des tâches suivantes en coordination avec le département du Crédit :**

- Création d'un plan d'action pour le département;
- Introduction de nouveaux produits;
- Recherche de nouveaux sites;
- Réalisation des enquêtes, études et recherches sur la satisfaction des clients et autres questions.
- Conception de KIT promotionnel
- Bilan ou rapport hebdomadaire à soumettre au directeur
- Participation au Comité de gestion

## Département crédit

### *Responsable de Département et Contrôleur*

- Création d'un plan d'action pour le département;
- Identification et segmentation du marché avec le département marketing;
- Supervision du programme, y compris la sélection de nouveaux sites, le monitoring et évaluation ;
- Etablissement des cibles à atteindre avec la participation des agents de terrain ou le personnel des branches;
- Suivi de l'évolution de la concurrence;
- Suivi de la performance des agents de terrain;
- Mise à jour des documents des opérations (demande de crédit...)
- Visites régulières du suivi aux clients ;
- Validation des dossiers avec signatures ;
- Suivi de la qualité du portefeuille l'association ;
- Bilan ou rapport hebdomadaire à soumettre au directeur ;
- Participation au Comité de gestion

### *Superviseur*

- Responsable du manuel du crédit;
- Visites régulières au terrain pour s'assurer que les clients sont bien informés ;
- Supervision des agents de crédit :
  - Encadrement des agents de crédit: planning hebdomadaire.
  - Vérification de l'emploi du temps des agents
  - Accompagnement des agents dans l'analyse du patrimoine pour les montant important;
  - Réunions régulières avec les agents

- Vérification des fiches des visites de suivi que les agents font auprès des clients.
  - Evaluation des dossiers de crédit ;
  - Evaluation des agents de crédits
  - Rapport mensuel sur l'avancement des agents de crédits;
- Responsable de la gestion à temps des impayées
  - Rapports sur l'évolution du portefeuille
  - Participation au comité de gestion et celui des employées

### ***Agent de crédit***

L'agent de crédit doit parfaitement connaître :

Les produits et services offerts par l'association

Les besoins des clients

La concurrence

L'agent de crédit doit avoir les qualités suivantes :

Sociable

Dynamique

Enthousiaste

Il/ elle doit également :

Comprendre les spécificités de la communauté

Parler le langage des clients

Vendre les avantages des produits

Les responsabilités l'agent de crédit :

- Tenue du portefeuille
- Bilan quotidien ou hebdomadaire de ses activités
- Application adéquate des procédures :
  - Analyse du patrimoine du client
  - Remplissage des formulaires (s'assurer que les informations sont correctes)
  - Ajout des recommandation ou réservations aux dossiers des clients
  - Toutes les procédures doivent être respectées
- Recherche des nouveaux clients
- Promotion des nouveaux produits et produits existants
- Rapport sur le feedback des clients
- Rapport sur la gestion du portefeuille à soumettre au superviseur régulièrement

### **Département Administration**

### ***Comptable***

- Responsable de la comptabilité de l'association

- Compte rendu financier mensuel et trimestriel
- Budget prévisionnel
- Gestion par projet : tourisme rural, etc
- Fiche de paie
- Introduction et application de la prime
- Relation à l'audit
- Participation au comité de gestion

*Secrétaire administratif*

- Tenue de la petite caisse
- Achat de matériel de bureaux
- Inventaire de l'association,
- Saisie des données
- Téléphone et fax
- Dispatching du courrier
- Rapport de l'état des lieux
- Archivages des documents par département
- Autres tâches désignées par le supérieur

*Département de Système d'Information de Gestion*

- MIS
- Crédit bureau



<b>Commentaires</b>									
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Annexe 3

### Une simple formule de système de prime

Ceci est une proposition d'un simple système de prime à appliquer chaque mois pour le crédit individuel et solidaire :

<i>Nombre des prêts solidaires déboursés par mois</i>	Montant de prime en dirhams	Nombres de nouveaux prêts déboursés par mois	Montant de prime en dirhams
0 – 250	0	0 - 20	0
251 – 300	100	21 – 25	200
301 – 350	200	26 - 30	250
351 – 400	300	31 - 35	300
401 - 450	400	36 - 40	350
451 et plus	500	41 et plus	400

Taux de remboursement	Montant de prime (DH)
97.0%	200

97.5%	300
98.0%	400
98.5%	500
99.0%	600
99.5%	700
100.0%	800

- L'agent de crédit qui a un taux de remboursement de moins de 97% ne recevra pas de prime.
- L'agent de crédit qui a un taux de remboursement de 97% ou plus recevra la prime pour le remboursement seulement si il/elle a plus que 250 clients solidaires actifs ou plus que 20 nouveaux clients individuels par mois.

**Exemple :**

Un agent de crédit a :

350 clients solidaires actifs,

Déboursé 31 nouveaux clients individuels,

Le taux de remboursement de cet agent est :

97% pour le crédit solidaire,

95% pour le crédit individuel ,

Cet agent de crédit recevra la prime suivante en plus que son salaire de base:

200,00 DH : pour le nombre des clients solidaires.

200,00 DH : pour le taux de remboursements de 97% du crédit solidaires

0,00 DH : 35 nouveaux clients individuels avec un T. R. de 95%

Total= 400 DH.

Si l'agent avait un taux de remboursement d'au moins 97% pour l'individuel, il aurait gagné :

300,00 DH pour le nombre des nouveaux clients (35)

Et

200,00 DH pour le taux de remboursement (97%)

El le total serait : 900,00 DH

Ce système de prime doit être révisé une fois chaque semestre et mis à jour si nécessaire

## **Ismailia et ses concurrents vus par les clients Analyse de Concurrence**

Pour compléter l'analyse de concurrence pour Ismailia, l'équipe ASMA a organisé des discussions thématiques avec ses clientes en utilisant la méthode du MARP. Les clientes ont été appelées à lister tous les fournisseurs des microcrédits dans la région et comparer les attributions des produits de chacun de ses fournisseurs. Durant ces discussions, les clientes révèlent leurs opinions vis à vis les différents acteurs et leurs produits. Ces discussions permettent d'avoir une idée plus claire sur les besoins et soucis des clientes afin de mieux adapter les services à leurs besoins.

Trois groupes ont été interviewé et les résultats des groupes sont comme suit :

N° du groupe : A1

Modérateur : Nora Ajagjal

Assistant Modérateur : Hanae Saiegh

Participants:

<b>Nom</b>	<b>Occupation</b>	<b>Montant du credit (DH)</b>
Nezha	Broderie	7000
Najia	Couture	6000
Khadija	Couture	2000
Khalida	Broderie	7000
Aziza (Cliente de AAA)	Enseigne les principes de la couture	4000
Fatima Zohra	Coiffeuse	7000
Nejma	Commerce	7000

Les résultats :

	<b>Ismailia</b>	<b>Zakour a</b>	<b>Al Amana</b>	<b>FBPMC</b>	<b>Opportunités pour Ismailia</b>
<b>Echéancier</b>	5	1	5	5	
<b>Durée du Montant</b>	5	1	5	5	

<b>Nombre du groupe</b>	1	0	5	5	- Ismailia a réduit le nombre de groupes, mais ses clientes ne semblent pas être informées. - Ismailia doit informer toutes ses clientes de tous les changements de procédure. - Si possible, Ismailia peut réduire le nombre de groupe à 4 membres, surtout pour les groupes anciens.
<b>Fonds de garantie</b>	0	0	5	5	- Ismailia peut procéder au prélèvement de 2% du montant du prêt pour utiliser comme fonds de garantie au cas de décès ou maladie d'un membre du groupe.
<b>Comportement du personnel</b>	5	5	5	5	
<b>Temps entre l'inscription et le déblocage</b>	5	1	5	5	
<b>Délai de grâce</b>	1	1	5	1	- Ismailia peut donner un délai de grâce d'un mois pour donner du temps aux clientes pour investir le prêt.
<b>Montant</b>	0	0	5	5	- Ismailia peut revoir la procédure du crédit progressif et se baser sur une bonne analyse du patrimoine pour calculer la capacité de remboursement des clientes. - Octroyer les crédits selon la capacité de remboursement des clientes.
<b>Taux d'intérêt</b>	5	5	5	5	

**Echéancier :**

- Les clientes n'apprécient pas les échéances hebdomadaires parce qu'elles sont trop courtes et correspondent pas à la rentrée d'argent de leurs activités.
- Pour les échéances mensuelles, les clientes demandent à ce que Ismailia fixe une date précise chaque mois. La manière de remboursement actuelle, les dates changent chaque mois, et il arrive que l'on paye l'échéance 2 fois par mois.
- Généralement, les clientes reçoivent l'argent au début du mois, il est alors préférable de programmer les échéances vers le 5 ou le 6 de chaque mois.
- Le fait qu'il existe un échéancier mensuel est un point fort pour Ismailia.

#### **Durée du montant :**

- La durée du prêt sera doit correspondre à au montant du prêt. Une durée de six mois pour un crédit de 1000,00 et 2000 ,00 DH est trop longue.
- Zakoura applique une durée de 6 mois pour tous ses crédits, et pour les montants élevés, ceci est une chose négative.

#### **Montant :**

- Le montant initial de 1000,00 DH est insuffisant alors que Al Amana et FBPMC peuvent commencer par des montants de 3000,00 et 5000,00 DH.

#### **Nombre du groupe solidaire :**

- Il est difficile de rassembler un groupe de 8 membres.
- Zakoura oblige toutes les clientes d'être présentes au moment des remboursements. Les clientes sont aussi obligées à des séances de formations qui sont aux yeux des clientes « pas au niveau » et « une perte de temps ».
- Les clientes souffrent beaucoup au sein du groupe, parce qu'elle sont obligées de payer pour les autres membres.
- Il serait préférable de réduire le nombre du groupe à 4 ou « pourquoi pas 2 » ou alors le crédit individuel.

**Fonds de garantie :**

- Al Amana souscrit 2% du montant du prêt pour les fonds de garantie. Les clientes d'Ismailia demandent à ce que Ismailia adapte la même procédure.

**Délai de grâce :**

- Al Amana offre un délai de grâce d'un mois.
- Ismailia n'a pas cette procédure, et doit absolument l'appliquer.

**Crédit Individuel :**

- Les clientes disent qu'il serait mieux de prendre un crédit individuel. Les garanties qu'elle peuvent offrir sont : le registre de commerce ou signature d'un garant fonctionnaire.

**Taux d'Intérêt :**

- Les clientes ont calculé les taux d'intérêt de chacun, et disent qu'il n'y a pas de différence.

**N° du groupe: A2**

**Modérateur : Nora Ajagjal**

**Assistant Modérateur : Hanae Saiegh**

**Participants:**

<b>Nom</b>	<b>Occupation</b>	<b>Montant du crédit (DH)</b>
Ouafae	Broderie	2000
Khadija	Commerce	3000
Fatima	Commerce	2000
Bouchra	Couture	2000
Fatima	Broderie	3000
Kenza	Commerce	2000
Badiâa	Broderie	2000

Les résultats :

	<b>Ismailia</b>	<b>Zakoura</b>	<b>Al Amana</b>	<b>FBPMC</b>	<b>Opportunités</b>
<b>Montant</b>	1	1	5	5	- Octroyer des prêts selon la capacité de remboursement et non la procédure.
<b>Echéancier</b>	5	1	5	1	
<b>Délai de grâce</b>	1	0	5	1	- Adopter un délai de grâce d'un mois ;
<b>Taux d'intérêts</b>	3	1	5	5	
<b>Conditions du crédit</b>	3	5	5	1	
<b>Pénalité</b>	1	0	5	0	
<b>Durée du prêt</b>	1	1	5	1	- Doit correspondre au montant octroyé et à la saisonnalité des activités.
<b>Groupe solidaire</b>	1	3	5	5	- Réduire le nombre du groupe.

**Echéancier :**

- Les clientes veulent payer une fois par mois parce que leurs maris sont salariés et leurs clients leur payent au début du mois.
- FBPMC donnent des montants importants mais l'échéancier est trop court.
- Les clientes expliquent que leurs activités prennent du temps à générer du revenu ; elles sont alors obligées de trouver d'autres moyens pour pouvoir payer les échéances, par demander à leurs maris de leur donner l'argent ou s'emprunter.
- Zakoura demande à ce que tous les membres du groupe assistent aux remboursements.

#### **Montant :**

- Les clientes trouvent qu'il n'est pas intéressant de suivre la procédure d'Ismailia concernant le crédit progressif, elles sont obligées d'accepter des montants qui ne sont pas suffisant par rapport à leurs activités. Par exemple, il faut attendre plusieurs cycles avant de recevoir le prêt requis.
- Une cliente, qui avait arrêté de prendre du microcrédit pendant une période de 2 ans, a été obligé de reprendre la procédure dès le début sachant que son dernier prêt s'élevait à 7000,00DH.
- Les montants octroyés par AAA et FBPMC sont intéressants.
- Le rapport durée/montant est intéressant chez AAA.

#### **Délai de grâce :**

- Les clientes disent que le délai de grâce est très important. Elles ont besoin de temps pour investir le crédit. Les 15 jours que Ismailia offrent ne sont pas suffisants. Souvent, elles disent, payent la première échéance à partir du prêt.
- Les clientes apprécient le délai de grâce d'un mois offert par AAA.

#### **Pénalité :**

- Les clientes n'apprécient le fait de payer 80 DH au cas de retard. Elles est difficile pour elles de payer pour celle qui est en retard, la pénalité ne fait qu'aggraver la situation. Souvent, c'est la présidente du groupe qui la paye.

- AAA ne pénalise pas les clients, mais elle élimine les membres délinquants une fois le crédit est remboursé.

**Formations :**

- les clientes considèrent que les formations de Zakoura sont en fait « des bêtises » et « une perte de temps ».

**Groupe solidaire :**

- La solidarité ne marche pas au sein du groupe. Il est vrai que devant l'agent de terrain, elle disent qu'elles sont solidaires, mais une fois sorties de l'association chacun pour soi. Littéralement, elles ont dit que le crédit solidaire est en réalité **individuel**.

- Les clientes disent qu'elles n'acceptent pas de payer pour les autres.
- Les clientes préfèrent de loin le crédit individuel.
- Selon les clientes, Ismailia doit suivre AAA et FBPMC dans la politique des prêts.

**N° du groupe : A3**

**Modérateur :** Nora Ajagjal

Assistant Modérateur : Hanae Saiegh

**Participants:**

Nom	Occupation	Montant du credit (DH)
Mina	Commerce	
Naima	Commerce des articles de la broderie	4000
Fatiha	Broderie	5000
Khadija	Broderie	3500
Fatima	Couture	3500
Aziza	Broderie	2500
Najia	Broderie	2000

Les résultats :

	Is mailia	Al Amana	Za koura	F BPMC	Opportunités
<b>Montant</b>	5	5	1	?	
<b>Durée du prêt</b>	3	5	3	?	- Doit correspondre au montant octroyé
<b>Prêt individuel</b>					
<b>Groupe solidaire</b>	1	5	1	?	Réduire le nombre
<b>Comp</b>	5	5	0	?	

<b>Comportement du personnel</b>					
<b>Délai de grâce</b>	1	5	0	?	- Adopter un délai de grâce d'un mois ;
<b>Echéancier</b>	5	5	0	?	

**Montant :**

- Les clientes n'apprécient pas le crédit progressif

**Durée du prêt :**

- Pour un petit montant, la durée de six mois est raisonnable.

**Groupe solidaire :**

- Selon les clientes, la solidarité du groupe ne fonctionne pas.

**Comportement du personnel :**

**Délai de grâce :**

- Le délai de grâce d'Ismailia est insuffisant ; un mois pourrait être un bon délai.

**Echéancier :**

**Prêt individuel :**

- Les clientes disent qu'elles préféreraient un crédit individuel pour des montants importants. Les garanties qu'elles proposent sont le titre foncier de la maison ou le registre de commerce.

- Les clientes pensent que Ismailia doit commencer à octroyer les prêts individuels à ses anciennes clientes qui ont bon historique de remboursement.

Ismailia et ses concurrents aux yeux des clientes

**Al Amana :**

Les trois groupes ont classé AAA en première position parce qu'elle offre les services les plus adaptés aux besoins des clients. Quelques clientes ont ajoutés qu'il très important pour elles de conserver une bonne relation avec association Al Amana.

**FBPMC**

La Fondation Banque Populaire pour le microcrédit est classée en deuxième position après l'association Al Amana :

Le groupe A1 (Montants > 5000 DH) :

Ce groupe trouve que les attributions du microcrédit de la Fondation sont excellents sauf pour le délai de grâce qui est court (11 jours).

Groupe A2 (Montants entre 2000 et 3000 DH) :

Pour ce groupe, la fondation est toujours classée 2<sup>ème</sup>, mais il a une différente perception. Le groupe apprécie les montants, les taux d'intérêts et le nombre des membres du groupe solidaire requis par la fondation, mais il trouve l'échéancier et le délai de grâce trop courts et les conditions d'accès trop difficile.

Groupe A3 (Montant entre 2500 et 5000 DH) :

Le groupe déclare ne pas être bien informé au sujet de la fondation.

### **Ismailia :**

Ismailia est classée 3<sup>ème</sup> par les 3 groupes après Association Al Amana et FBPMC.

Le groupe A1 (Montants > 5000 DH) :

Ce groupe trouve que l'échéancier hebdomadaire et la durée du prêt conviennent aux montants des prêts. Les taux d'intérêts appliqués sont justes et l'accueil du personnel est chaleureux. Par contre, le groupe demande à ce que Ismailia révise le délai de grâce appliqué et le nombre de groupe solidaire requis. Concernant les montants octroyés, ils doivent correspondre à la taille de l'activité de la cliente.

Groupe A2 (Montants entre 2000 et 3000 DH) :

Groupe A3 (Montant entre 2500 et 5000 DH) :

### **Zakoura :**

Les trois groupes ont spontanément mis la Fondation Zakoura en dernière position. Ils trouvent que ses services ne sont pas flexibles. Dans la plupart des cas, les clientes ont insisté à mettre 'Zéro' sur la matrice.

**Annexe 5**

**Résultats de l'enquête sur le prêt individuel**  
**La région de Ouisslane**

<b>Activité</b>	<b>Genre</b>	<b>Montant réclamé DH</b>	<b>Capacité de remboursement par mois</b>	<b>Garantie suggested</b>	<b>Commentaires</b>
Vente des tissus	F	20000/30000		- son fils est salarié, il peut signer - Titre foncier - Registre de commerce	
Alimentation générale	M	10000/20000		Registre de commerce	
Mécanicien	M	8000/ 10000	870 DH	Registre de commerce	

Fabrication de matelas	M	2000	250 DH	Solidarité	Sa femme est cliente chez AAA
Droguerie	M	Buys and sells on credit, not interested in taking a loan		-----	Son fils est client chez AAA
Boucher	M	2000			
Menuisier	M	10000/ 20000	1000 DH	- Titre foncier de sa maison - Un chèque - Signature du conjoint	
Menuisier	M	20000/ 60000	6000 DH	- Les machines de l'atelier workshop - Registre de commerce - Titre foncier	
Dactylographe	F	5000	500 DH	- Signature d'un salarié	
Vente des ustensiles en plastique	M	5000/ 10000	700 DH	- Sa pension de retraite (1600 par mois)	
Menuisier	M	20000	500 DH	- Sa maison	A besoin d'un délai de grâce d'un mois
Ecole de couture	Fe	3500	200- 400 DH	- Signature de son père	



**Annex III.**  
**Evaluation Report about the Loan Tracking MIS solutions**  
**By Nabil Boujandar, IT specialist/ consultant**



# Mise en œuvre d'un MIS

Evaluation de solutions

***BN*Consulting**

---

Juin 2004

<b>DIFFUSION</b>				
<b>Nom/Liste</b>	<b>Fonction</b>	<b>Emission</b>	<b>Approbation</b>	<b>Information</b>
<i>BNConsulting</i>				
Nabil Boujandar	Directeur	<b>X</b>		
<b>Planet Finance</b>				
Sébastien Duquet	Directeur Exécutif		<b>X</b>	
<b>ASMA</b>				
Imad Hamzé	Chief of Party		<b>X</b>	

## SOMMAIRE

<b>1. Rappel de l'objectif du projet.....</b>	<b>63</b>
<b>2. Démarche.....</b>	<b>63</b>
<b>3. Présentations des solutions étudiées.....</b>	<b>65</b>
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>78</b>

## Rappel de l'objectif du projet

ASMA et PlaNet Finance Maroc ont réunis leurs efforts pour aider les IMF n'ayant pas de système automatisé de gestion de portefeuilles à implémenter un progiciel pour combler ce manque.

Ces IMF sont au nombre de 5: Inmaa, Al Karama, Ismaïlia, Amos et Atil. Elles sont parmi les plus petites du secteur avec quelques milliers de prêts actifs.

Ce projet comprend l'acquisition d'un progiciel, sa mise en œuvre complète, la mise à niveau des équipements informatiques des IMF et les raccordements Internet nécessaires.

## Démarche

Le processus de sélection adopté comprend les étapes suivantes :

1. Identification des solutions potentielles
2. Elaboration d'une grille d'évaluation avec pondération des critères
3. Etude des solutions : présentations et démonstrations
4. Analyse des solutions et notation selon la grille
5. Revue et validation des travaux par le comité de sélection
6. Recommandations

La grille d'évaluation comporte des chapitres et sous-chapitres, chacun d'eux ayant une pondération relative. Ces chapitres ou sous-chapitres sont ensuite composés d'un certain nombre de critères. Ces critères ont tous le même poids.

### Composition de la grille :

#### **1. Fonctionnalités du produit (40%)**

- Gestion des prêts (60%)
- Comptabilité (20%)
- Reporting et aide à la décision (15%)
- Autres (5%)

#### **2. Ouverture et flexibilité (20%)**

#### **3. Architecture et technologie (10%)**

#### **4. Ergonomie et fiabilité (15%)**

#### **5. Editeur (15%)**

- Pérennité (40%)
- Politique de mise en œuvre et de support (40%)
- Politique d'évolution du produit (20%)

## 6. Coûts

Coûts d'acquisition

Coûts de maintenance

Les chapitres 1 à 5 représentent la partie technique alors que le chapitre 6 représente la partie financière.

La note totale d'une solution est composée au 2/3 par la note technique et d'1/3 par la note financière.

Le modèle de la grille est donné en annexe.

### **Système de notation :**

Chaque critère est noté de la manière suivante :

4 points : répond au-delà des attentes

3 points : répond bien aux attentes

2 points : répond moyennement aux attentes

1 point : répond peu aux attentes

0 point : ne répond pas du tout aux attentes.

Ce qu'il est entendu par attente est la richesse d'une fonctionnalité ou d'une option et bien sûr sur son bon fonctionnement. L'évaluation ayant été faite par une seule personne, la définition de ces attentes a été homogène.

### **Critères et contraintes principaux de la solution à implémenter**

Avant d'entamer l'évaluation des produits, il est bon de rappeler les critères et contraintes principaux qui ont conduit la sélection des produits :

**Capacité d'adaptation du système :** cette adaptation devra se faire par rapport aux contraintes de gestion de chaque IMF, notamment par une certaine flexibilité dans la définition des produits financiers, dans les règles d'octroi et de remboursement de prêts et autres.

**Simplicité de mise en œuvre et d'utilisation :** les IMF n'ayant pas les moyens humains et financiers pour entamer de lourds projets informatiques, il est important que la solution choisie puisse être mise en œuvre rapidement (quelques semaines). De la même manière, n'ayant pas ou très peu d'expérience avec des solutions similaires, les utilisateurs de ces IMF ne devront pas être confrontés à un système difficile d'utilisation.

**Facilité d'exploitation :** le système ne doit pas exiger la mise en place de procédures d'exploitation complexe et encore moins le recrutement d'informaticien.

**Evolutivité** : Compte tenu de l'évolution des activités de ces IMF en particulier et du secteur de la micro-finance en général, la solution retenue devrait permettre d'accompagner la croissance tant en volumes, en fonctionnalités et en diversification des produits financiers.

Dans le cadre de cette évaluation, il sera important aussi d'analyser la situation de chacune des 5 IMF en terme de volonté réelle d'implémenter un logiciel de gestion des prêts, sachant que cet exercice requiert un investissement financier et humain important.

Il faut aussi s'assurer que ces IMF ont bien des objectifs d'accroissement qui motivent la mise en place un MIS assez sophistiqué. Aujourd'hui toutes ces IMF ont un caractère local et, logiquement, ne devraient pas atteindre des volumes de prêts très importants. En partant de cette hypothèse d'évolution, il faut alors choisir un MIS non pas le plus complet possible mais celui répondant à des critères de simplicité mais aussi d'évolution et de pérennité.

## Présentations des solutions étudiées

Afin d'enrichir au mieux le processus de sélection, 5 systèmes ont été identifiés et évalués :

1. Application Fekkar
2. Application Al Amana
3. Progiciel SIEM
4. Progiciel M2
5. Progiciel Delta

La dénomination '**Application**' s'explique par le fait que les systèmes en question ont été développés pour un client donné, à partir de cahiers des charges spécifiques. Ils ne sont donc pas des progiciels, c'est à dire des solutions ouvertes et paramétrables, développées par des éditeurs spécialisés, et censées remplir les besoins de plusieurs clients à la fois.

Cette distinction est importante à faire dès le départ car elle justifie les résultats des applications par rapport aux progiciels.

L'inclusion des applications dans ce processus sous-entend la possibilité, si l'une d'elle était retenue, de la modifier pour enrichissement fonctionnel et surtout ouverture.

## Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit  
Nom de l'éditeur

**Gestion des prêts**  
**Cabinet Fekkar**

Version 1

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
<b>1. Fonctionnalités du produit</b>		236	40%	67	<b>13,16</b>
Gestion des prêts	Gère uniquement les prêts par groupe. Beaucoup de règles de gestion sont à même les programmes (les schémas comptables par exemple) et le modèle de données présente quelques insuffisances (1 produit par branche, 1 fond de garantie par prêt, 1 seul prêt par emprunteur,...). Ses points positifs sont notamment : la prise en charge des données socio-économiques, la saisie des identifiants et l'impression des documents légaux en arabe, la gestion des impayés et de la liste noire.	148	60%	50	30
Comptabilité	non offerte	40	20%	7	1,4
Reporting et aide à la décision	Ne respecte pas les normes CGAP - Outil de reporting reconnu (Crystal Report) - 15 états en standard	36	15%	10	1,5
Autres	aucune autre fonctionnalité	12	5%	0	0
<b>2. Ouverture et flexibilité</b>	très peu de champs paramétrables à cause de l'origine du produit. Paramétrage d'un produit par antenne.	52	20%	12	<b>2,4</b>
<b>3. Architecture et technologie</b>	Outil de développement robuste (VB 6). Insuffisance majeure : pas de possibilités de travail on-line	44	10%	19	<b>1,9</b>
<b>4. Ergonomie et fiabilité</b>	Produit assez ergonomique mais sans une bonne gestion des erreurs. Plusieurs fois le système s'arrête sans explication. Repose sur la fiabilité et la sécurité d'Access (relative) et de PC Anywhere pour les communications. Point fort : la discrimination par fonction.	76	15%	23	<b>3,45</b>
<b>5. Editeur</b>		96	15%	55	<b>3</b>
Pérennité	Bonne connaissance du MC et volonté de réaliser avec des engagements forts. Très petite structure malgré son age. FBPMC : unique expérience depuis 1998.	36	40%	14	5,6

Politique de mise en œuvre et de support	Engagement total pour la mise en oeuvre et le suivi pendant 3 ans. Un cahier des charges serait à élaborer au démarrage du projet afin de mener toutes les modifications nécessaires à l'application.	40	40%	31	12,4
Politique d'évolution du produit	Toute évolution passe par une demande de la part des clients, une réalisation en spécifique et une facturation supplémentaire	20	20%	10	2
<b>Note technique</b>					<b>23,91</b>
<b>Conclusion</b>	Le choix de cette solution ne pourrait se justifier que si l'approche 'Développement spécifique' est retenue par rapport à l'acquisition d'un progiciel. S'il ne s'agit pas d'un développement ex-nihilo, les améliorations sont nombreuses et touchent à la structure du produit. Les risques liés au développement spécifique sont nombreux et réels : dépassement des délais et budgets, maturité atteinte au prix d'un support très lourd, risque d'échec du projet.				

## Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit  
Nom de l'éditeur

**Bab Essalaf**  
**Al Amana**

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
<b>1. Fonctionnalités du produit</b>		236	40%	72	<b>14,42</b>
Gestion des prêts	Produit adapté aux besoins d'Al Amana. Deux modules : prêts solidaire et prêt individuel. Consolidation opérationnelle avec situation du portefeuille à 24 hrs. Il existe une notion de promotion (ensemble de groupes) obligatoire à gérer. Un module d'autorisation au niveau de la région, pouvant être outre-passé.	148	60%	55	33
Comptabilité	Non incluse. Une comptabilité de caisse et de banque au niveau de l'agence avec remontée des informations au siège et transfert vers le logiciel Comptable.	40	20%	10	2
Reporting et aide à la décision	Nombre de rapport asser importants. Bon outil	36	15%	7	1,05
Autres		12	5%	0	0
<b>2. Ouverture et flexibilité</b>	L'ouverture n'était pas une priorité dans le développement. Peu de critères paramétrables. Ceux paramétrés doivent le plus souvent être faits à même Access	52	20%	9	<b>1,8</b>
<b>3. Architecture et technologie</b>	Application développée au fur et à mesure de l'évolution des besoins. Passage vers Oracle non terminé. La séparation entre le module Individuel et le module Solidaire pourrait ne pas donner une vue globale sur un client. Bonne plateforme de développement.	44	10%	21	<b>2,1</b>
<b>4. Ergonomie et fiabilité</b>	Application facile d'utilisation. LA sécurité est minimale. La fiabilité est gérée par Access.	76	15%	17	<b>2,55</b>
<b>5. Editeur</b>		96	15%	10	<b>0,6</b>

Pérennité	Il faut recruter un partenaire désireux de faire les changements nécessaires et de supporter le produit par la suite.	36	40%	10	4
Politique de mise en œuvre et de support	A négocier avec ce partenaire	40	40%		
Politique d'évolution du produit	A négocier avec ce partenaire	20	20%		
<b>Note technique</b>					<b>21,47</b>
<b>Conclusion</b>	L'application d'Al Amana répond bien aux besoins de cette association. De même que pour la solution du Cabinet Fekkar, elle n'a pas été conçue pour être commercialisée. Elle est plus riche fonctionnellement et technologiquement que cette dernière. De plus elle présente l'avantage d'être gratuite. Par contre, elle n'est maîtrisée que par les développeurs d'Al Amana, personnes très peu disponibles pour une passation de compétences.				

## Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit  
Nom de l'éditeur

**SIEM version 6**  
**FMSI**

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
<b>1. Fonctionnalités du produit</b>		236	40%	145	<b>24,16</b>
Gestion des prêts	Répond largement aux besoins des IMFs. Quelques manques notamment au niveau : des données socio-économiques (peu d'éléments et aucun scoring), du tableau de simulation (n'existe pas) et de la gestion de la liste noire (gestion manuelle).	148	60%	85	51
Comptabilité	Comptabilité générale, analytique et budgétaire. Semble répondre aux spécificités marocaines	40	20%	30	6
Reporting et aide à la décision	Respect des normes CGAP - importante liste de rapports mais avec des problèmes de lenteur observés en démo (chez Fondep). Outil de reporting non standard.	36	15%	19	2,85
Autres	Beaucoup de modules supplémentaires possibles : savings (inclus), pda, statistiques,...	12	5%	11	0,55
<b>2. Ouverture et flexibilité</b>	Bonne ouverture avec quelques manques au niveau de l'import des données. Ouverture importante vers des outils d'analyse et de BI. L'outil de reporting n'est pas donné avec la solution. Nécessité de passer par l'éditeur ou d'utiliser un autre outil tel Crystal Report.	52	20%	28	<b>5,6</b>
<b>3. Architecture et technologie</b>	Atelier de développement capable de générer du code sur de multiples plateformes. Rare solution à offrir un mode off et on-line en même tps.	44	10%	24	<b>2,4</b>

<b>4. Ergonomie et fiabilité</b>	L'ergonomie est la lacune la plus importante de ce produit. Toutefois l'éditeur en est conscient et travaille sur une version améliorée. Le produit semble fiable mais CGAP préconise un support rapproché. Selon Fondep, ce sont les procédures de consolidation qui demanderaient le plus de support. La sécurité y est assez bien gérée avec la notion de 'rôle' auquel est associé une série de droits. La version SQL serveur est à même d'assurer davantage de fiabilité des données qu'Access.	76	15%	24	<b>3,6</b>
<b>5. Editeur</b>		96	15%	53	<b>2,97</b>
Pérennité	Pérenne grâce à l'entrée dans le capital de FINCA. Les 48 références font aussi une bonne garantie de pérennité et de continuité dans l'amélioration du produit	36	40%	25	10
Politique de mise en œuvre et de support	La mise en œuvre du site pilote est prise en charge par l'éditeur. Les autres sites seront faits par un partenaire, formé pendant le pilote notamment. Le support de l'éditeur est donné en français	40	40%	21	8,4
Politique d'évolution du produit	Sorties régulières de nouvelles versions (7 en 1 an). La prochaine est dans 2 mois (Septembre). Elle partagera le champ nom/prénom, notamment. Fondep semble faire face à une certaine lenteur dans la réactivité du support.	20	20%	7	1,4
<b>Note technique</b>					<b>38,73</b>
<b>Conclusion</b>	SIEM paraît être un bon candidat pour le projet. L'éloignement de l'éditeur et la nécessité d'avoir une expertise informatique proche doivent être comblés par un support local très rapproché. Fonctionnellement et architecturalement plus riche que M2. Coût d'acquisition raisonnables par rapport aux fonctionnalités.				

## Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit  
Nom de l'éditeur

**M2 version 1.1**  
**Southern Horizons**

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
<b>1. Fonctionnalités du produit</b>		236	40%	83	<b>16,72</b>
Gestion des prêts	Bonnes fonctionnalités de base, notamment pour les prêts individuels. Meilleure gestion des garants et des garanties que sur les autres produits. Produit simple mais peu arriver à ses limites rapidement	148	60%	65	39
Comptabilité	Trop rudimentaire. Ne peut remplacer un logiciel de comptabilité.	40	20%	8	1,6
Reporting et aide à la décision	Nombre appréciable de rapport mais avec des critères peu riches. Bon outil de reporting.	36	15%	7	1,05
Autres	Module Savings inclus dans le produit.	12	5%	3	0,15
<b>2. Ouverture et flexibilité</b>	Très bon paramétrage des produits de prêts, avec quelques manques notamment au niveau de la définition des conditions d'appartenance au groupe. Aucune expérience avec l'Arabe.	52	20%	22	<b>4,4</b>
<b>3. Architecture et technologie</b>	Développé avec VB 6. Support unique d'Access avec une version SQL programmée. Possibilité de travailler on-line selon l'éditeur. Architecture assez simple.	44	10%	22	<b>2,2</b>
<b>4. Ergonomie et fiabilité</b>	Bonne ergonomie (jugée parmi les meilleures par CGAP).Très bonne gestion des profils et des utilisateurs. Produit a l'air stable et donc nécessiterait peu de support local. S'en remet aux outils Access pour la gestion de la BD.	76	15%	32	<b>4,8</b>
<b>5. Editeur</b>		96	15%	51	<b>2,76</b>

Pérennité	Petite structure avec un nombre limité de moyens. Plusieurs nouvelles installations sont en cours.	36	40%	17	6,8
Politique de mise en œuvre et de support	L'éditeur repose sur la simplicité du système pour écourter les délais de mise en œuvre. Ferait le premier site et formerait un partenaire local pour la suite.	40	40%	24	9,6
Politique d'évolution du produit		20	20%	10	2
<b>Note technique</b>					<b>30,88</b>
<b>Conclusion</b>	Produit intéressant pour les petites entités mais pourrait rapidement atteindre ses limites. La comptabilité n'est que peu utilisable. SHL a fait preuve de beaucoup de réactivité dans la réponse aux questions envoyées.				

## Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit  
Nom de l'éditeur

**Delta**  
**Delta Informatics**

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
<b>1. Fonctionnalités du produit</b>		236	40%	112	<b>20,44</b>
Gestion des prêts	Produit riche en fonctionnalités.	148	60%	74	44,4
Comptabilité	Intègre une comptabilité mais non présentée	40	20%	20	4
Reporting et aide à la décision	Un grand nombre de rapports avec des critères de sélection. Utilisation de l'outil d'Oracle	36	15%	18	2,7
Autres	ne compte pas de modules Savings	12	5%	0	0
<b>2. Ouverture et flexibilité</b>	Semble le plus ouvert des produits	52	20%	26	<b>5,2</b>
				0	
<b>3. Architecture et technologie</b>	A base d'Oracle doc plusieurs outils et fonctions d'administration des données. Mode off-line uniquement	44	10%	22	<b>2,2</b>
				0	
<b>4. Ergonomie et fiabilité</b>	Facile d'utilisation. Nécessite un support compétent si les BD deviennent importantes	76	15%	38	<b>5,7</b>
				0	
<b>5. Editeur</b>		96	15%	48	<b>2,58</b>
Pérennité	Editeur de plusieurs solutions dans divers domaines. Présent au Moyen-Orient surtout	36	40%	18	7,2
Politique de mise en œuvre et de support	Site pilote fiat par l'éditeur. Les autres sites par un partenaire	40	40%	20	8
Politique d'évolution du produit		20	20%	10	2
<b>Note technique</b>					<b>36,12</b>

<b>Conclusion</b>	Delta est la solution la plus riche fonctionnellement (pour la gestion du portefeuille) et la plus ouverte parmi celles étudiées. Le module Comptabilité est cependant offert séparément. Sa plateforme peut être complexe à gérer si les volumes augmentent avec donc un souci de gestion pour les IMF. L'éditeur n'étant pas dédié au secteur de la MF, l'évolution de ce produit est relativement moins assurée que pour d'autres.				
-------------------	---	--	--	--	--

La notation, faute de pouvoir étudier dans le détail le produit, a été donnée de façon quelque peu arbitraire et a consisté à donner la moitié de la note maximale pour toutes les rubriques.

### Récapitulatif des points techniques

Editeur	Fonctionnalités	Ouverture et flexibilité	Architecture et technologie	Ergonomie et fiabilité	Editeur	Total
Delta	20,44	5,20	2,2	5,70	2,58	36,12
SIEM	24,16	5,60	2,40	3,60	2,97	38,73
M2	16,72	4,40	2,20	4,80	2,76	30,88
Fekkar	13,60	2,40	1,90	3,45	3,00	23,91
Al Amana	14,42	1,80	2,10	2,55	0,60	21,47

A travers cette notation, on peut distinguer, sans grande surprise, que les solutions peuvent être classées en 3 familles :

1. Les applications sur-mesure : Fekkar et Al Amana
2. Les solutions ‘minimales’ c’est à dire fonctionnellement peu riches : M2
3. Les solutions qui vont au-delà des besoins actuels des IMF : Delta et SIEM, cette dernière dépassant le cadre de la gestion du portefeuille.

### Récapitulatif des couts

(en dirhams h.t.)

Editeur	licence 50 users ou +	Adaptation	Implementation	Déplacement	BD	Maintenance Editeur sur 5 ans	Support local sur 5 ans	Total
Delta	720 000	0	335 000	80 000	140 000	432 000	300 000	<b>2 007 000</b>
SIEM	303 750	0	294 840	128 250	0	276 660	300 000	<b>1 314 750</b>
M2	243 000	0	90 000	80 000	0	200 000	300 000	<b>913 000</b>
Fekkar	400 000	0	0	0	0	300 000	0	<b>700 000</b>
Al Amana	0	200 000	200 000	50 000	0	300 000	0	<b>750 000</b>

Le prix de l'infrastructure étant similaire pour toutes les solutions, il n'a pas été comparé

## Classement technico-financier

Editeur	Points techniques	Points financiers	Note totale (2/3 technique + 1/3 coût)
Delta	36,12	34,88	35.71
SIEM	<b>38,73</b>	53,24	43.57
M2	30,88	76,67	44.99
Fekkar	23,91	<b>100,00</b>	<b>49.27</b>
Al Amana	21,47	93,33	45.42

## Conclusion

Il apparaît que SIEM devance les autres solutions au niveau technique, alors que l'application Fekkar, ayant la meilleure note financière, arrive en tête du classement général.

A ce stade, il est bon de rappeler les critères et contraintes identifiés que doit respecter toute solution :

- ? **Capacité d'adaptation du système** : cette adaptation devra se faire par rapport aux contraintes de gestion de chaque IMF, notamment par une certaine flexibilité dans la définition des produits financiers, dans les règles d'octroi et de remboursement de prêts et autres.
- ? **Simplicité de mise en œuvre et d'utilisation** : les IMF n'ayant pas les moyens humains et financiers pour entamer de lourds projets informatiques, il est important que la solution choisie puisse être mise en œuvre rapidement (quelques semaines). De la même manière, n'ayant pas ou très peu d'expérience avec des solutions similaires, les utilisateurs de ces IMF ne devront pas être confrontés à un système difficile d'utilisation.
- ? **Facilité d'exploitation** : le système ne doit pas exiger la mise en place de procédures d'exploitation complexe et encore moins le recrutement d'informaticien.
- ? **Evolutivité** : Compte tenu de l'évolution des activités de ces IMF en particulier et du secteur de la micro-finance en général, la solution retenue devrait permettre d'accompagner la croissance tant en volumes, en fonctionnalités et en diversification des produits financiers.

Les applications Fekkar et Al Amana ne respectant pas ces contraintes, les deux produits qui viennent tout de suite après en termes de points sont **SIEM** et **M2**. Ce dernier, malgré un coût plus bas, est beaucoup moins riche fonctionnellement. Si le budget prévu pour ce projet couvre le coût total d'acquisition de SIEM, alors c'est le produit qui pourrait être recommandé.

**Annex IV.**  
**Press Release and Comments of the president of FNAM and others on the**  
**Marrakesh Workshop**

## Communiqué de presse

# LA FNAM EN CONCLAVE

Journées de réflexions 7 – 8 mai 2004, Marrakech

Renforcement des capacités et linkages, ressources et viabilité, cohésion et implication, sont les termes et concepts discutés par les acteurs de la micro-finance marocaine réunis en conclave à Marrakech les 7 et 8 mai derniers.

Le séminaire, organisé par la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), avec le concours de l'USAID et son projet ASMA d'appui à la microfinance nationale, a été l'occasion de faire le bilan des réalisations, de repenser le mode de fonctionnement des instances de la fédération et de retracer les perspectives d'avenir.

Depuis la création de la fédération et après l'ouverture de nombreux chantiers, les responsables du secteur ont jugé opportun de prendre du recul, marquer une pause, réfléchir sur les réalisations et la manière dont elles ont été menées, re-examiner le mode de fonctionnement, actualiser le plan d'actions et redéfinir les priorités.

Au cours des deux journées, des réflexions ont été menées et de nouvelles pistes de travail ont été identifiées qui sont de nature à revitaliser la fédération, tant dans ses modalités de fonctionnement que dans les chantiers qu'elle conduit pour le développement du secteur.

Les travaux ont été couronnés par un ensemble de recommandations et un rapport qui seront soumis aux instances décisionnaires de la FNAM en vue de la dynamisation du secteur, la clarification de sa vision, la précision de sa mission, la consolidation de sa cohésion et le renforcement de ses capacités d'action.

L'expérience de la FNAM qui dispose actuellement de meilleures capacités, lui permettra d'orienter désormais ses prestations et son accompagnement en tenant en considération la diversité des acteurs et la spécificité de leurs besoins. Ainsi, des structures dédiées seront mises en place au sein de la fédération dans l'objectif d'assurer la cohésion et l'intégration de l'ensemble des intervenants pour l'accomplissement de la mission éminemment sociale de ce secteur. Dans le sillage de ces deux journées, des propositions seront portées aux partenaires et aux pouvoirs publics.

Rida Lamrini  
Président

Message of the President of the Federation

Casablanca, lundi 10 mai 2004

Chers amis de la FNAM, bonjour,

Je voudrai tout d'abord remercier tous ceux qui ont bien voulu répondre à mon invitation à participer aux journées de réflexion de Marrakech, sacrifiant temps, loisirs, affaires personnelles et professionnelles pour se pencher sur les voies et moyens de nature à assurer à la cohésion et contribuer au développement de notre secteur.

Mes remerciements vont également à l'USAID et au projet ASMA qui n'ont ménagé aucun effort pour réunir toutes les conditions de réussite et de succès à notre rencontre, faisant preuve de patience, de disponibilité et de grande sollicitude.

Personnellement, je me réjouis à plus d'un titre des résultats auxquels nous sommes parvenus :

1. Sur un plan humain : par des échanges francs, vifs et transparents, dans le respect le plus total des points de vues des autres, nous avons pu mieux nous connaître et nous apprécier. Des amitiés basées sur l'estime et le respect se sont nouées ou renforcées. La meilleure connaissance des uns et des autres qui a résulté de ces deux jours ne pourra être assurément que bénéfique pour nos rapports tant institutionnels qu'humains. Indéniablement, nous avons assisté à une nouvelle dynamique de groupe dont nous avons grandement besoin.
2. Sur un plan éthique : il y avait chez l'ensemble des participants une volonté de dépasser les intérêts particuliers, d'élever le niveau le débat et de hisser à celui des véritables enjeux qui conditionnent l'avenir de notre secteur au delà des divergences existentes.
3. Sur un plan institutionnel : notre fédération est sortie renforcée après ces deux journées et les rangs se sont resserrés. L'extrême richesse des débats et les conclusions fécondes auxquelles sont parvenus les participants ouvriront de réelles perspectives de développement, pour peu que l'ensemble de nos membres poursuivent leurs efforts avec le même enthousiasme, la même ferveur et le même engagement. De cela, j'en suis personnellement convaincu, car les résultats sont les nôtres à nous tous, obtenus dans des conditions exceptionnelles de communion collective et de foi en des objectifs communs.

Pour ma part, je considère que ces deux journées ont été exceptionnelles. Je vous propose de qualifier leur qualité en leur donnant le nom de \_\_\_\_\_, en espérant que cet esprit animera dorénavant toutes nos rencontres.

Je vous propose également de renouveler l'expérience 2 fois par an.

Je vous ferai parvenir incessamment le compte rendu ainsi que les recommandations et conclusions de ces journées.

Bon vent à la FNAM qui a retrouvé un nouveau souffle.

Avec mes salutations confraternelles les plus cordiales et les plus chaleureuses.

Rida Lamrini  
Président

## Message of Mr. Beghazi, director of FONDEP

Chers Amis;

C'était effectivement un grand moment dans le parcours de notre Fédération.

Nous avons tous partagé -avec sincérité- le souhait de voir notre secteur évoluer vers une meilleure cohésion, avec une vision d'avenir partagée par tous.

Nous ferons tout notre possible pour y arriver avec l'ensemble des confrères.

Merci encore à Si Rida Lamrini, à Jamal Dadi et l'équipe de Imad Hamza au sein de ASMA. Merci à tous les membres pour leur engagement.

En restant confiant que ce secteur évoluera de manière harmonieuse et équilibrée pour tous, je vous renouvelle mes meilleurs compliments fraternels;

Mouatassim Belghazi

---

Mouatassim Belghazi

Président

FONDEP MC

[mbelghazi@fondep.com](mailto:mbelghazi@fondep.com)

<http://www.fondep.com>

Tél : + 212 37 75 62 81

+ 212 37 75 48 09

Fax : + 212 37 75 63 18

**Annex V.**  
**Framework for the Institutionalisation and Developmet of FNAM for the years**  
**2004-2005**

## FNAM WORK PLAN FOR 2004-2005

This plan is presented in data sheets to allow for an operational follow-up of the work plan. Each of these data sheets defines the objectives and content of the existing or planned action plan.

### **Context and objectives of the mission**

In May 2004, recommendations were made at the two-day retreat which helped develop a work plan that is likely to be adopted by the General Assembly on July 9, 2004. This work plan is part and parcel of the strategic directions of FNAM.

The strategic approach of FNAM may be summarized in the following: be responsive to all member associations without any discrimination, strengthen the industry, be the spokesperson for the defence of everyone's interests, enhance the visibility of microfinance associations on the basis of team building and consensus building.

The purpose of this document is to reproduce these recommendations into a work plan.

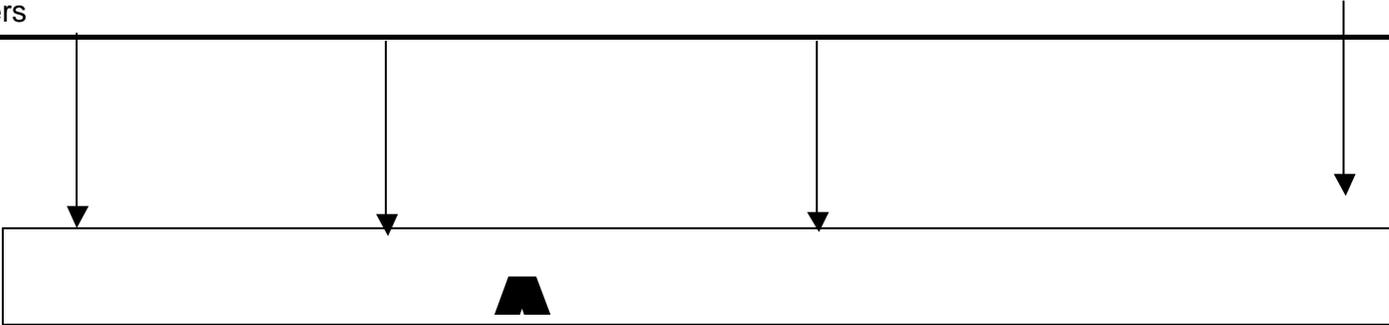
**Management**

**Advocacy**

**Visibility**

**Comments**

- Harmonise and upgrade the industry
  - Service providing
  - Unfair competition
  - Participation of members
  - Unilateral influence on internal and external decisions
  - Human resources
  - Management tools and procedures
  - Advice and assistance to members
- Defending everyone's interests : FNAM, official spokesperson of the industry (asymmetric interests)
  - Risks of destabilisation in the industry due to inappropriate regulation
  - **Access to external funding**
- A quarterly newsletter
  - A documentation unit
  - A portal on microfinance
- Incompatibility of strategies (MFIs with strong growth, MFIs in the process of strengthening)
  - Unfair competition
  - Risks of destabilisation in the industry due to inappropriate regulation
  - Participation of members



<b>Suggested permanent structures</b>			
Administration Secretariat/reception Accounting management Human resources	Documentation and Communication Center	Training Center	Technical Support Unit for MFIs

**A- Management**

**Harmonising and upgrading the microfinance industry**

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Design two strategies and create joint committees within FNAM	Strategy for MFIs with strong growth  Strategy for MFIs in the process of strengthening,  Joint Committees,	- <b>brainstorming sessions on the creation of the two strategies</b> - DESIGNING A WORK PLAN FOR EACH STRATEGY - DESIGNING A WORK PLAN FOR THE JOINT COMMITTEES	September October November	FACILITATOR COORDINATOR COSTS FOR THE SESSIONS MEETINGS travel expenses

### Management tools and procedures

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Design management tools	- Board members are trained on good governance  - Board members are trained on management, reporting and project evaluation	- Training workshop on good governance - Training workshop on project management	-september 2004  -OCTOBER 2004	ASMA TRAINER BUDGET EDUCATIONAL DOCUMENT

### Human resources

<b>OBJECTIVES</b>	<b>OUTPUT</b>	<b>ACTIVITIES</b>	<b>Schedule</b>	<b>HUMAN AND MATERIAL RESOURCES</b>
- Develop a manual of administrative procedure for FNAM	- Manual of administrative procedure - Terms of reference for the members	Workshop for brainstorming and production of the manual	<i>october 2004</i>	BOARD OF DIRECTORS DELEGATE ASMA EXECUTIVE COMMITTEE
- Strengthen the permanent team	An effective team	Training on management Training on strategic planning	<i>autumn 2004</i>	TRAINER EDUCATIONAL DOCUMENT budget Training equipment

### **Unfair competition**

<b>OBJECTIVE</b>	<b>OUTPUT</b>	<b>ACTIVITIES</b>	<b>Schedule</b>	<b>HUMAN AND MATERIAL RESOURCES</b>
- Establish a watch mission within FNAM	Committee for arbitration and respect of the code of ethics, in place	- Produce an ethics document	<i>july</i>	GD fnam ETHICS COMMITTEE

### **Unilateral influence on internal and external decisions**

<b>OBJECTIVE</b>	<b>OUTPUT</b>	<b>ACTIVITIES</b>	<b>Schedule</b>	<b>HUMAN AND MATERIAL RESOURCES</b>
Invite members to respect decisions taken in accordance with the bye-laws and resolutions of FNAM bodies (GA, BD, Presidency, etc.)	- Manual of clear and practical procedures	3 workshops for brainstorming and producing the document	<i>january 2004</i>	FNAM BD TRAVEL EXPENSES

--	--	--	--	--

### Participation of members

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Design a charter of commitment for high officials of FNAM member MFIs	A charter in accordance with the members' requirements	-Terms of reference for the establishment of a charter of commitment -Establish a system of evaluation -Design the charter -Identification of a consultant for the evaluation of commitments	<i>spring 2005</i>	BD FNAM DELEGATE GENERAL CONSULTANT FINANCIAL MEANS BUDGET COSTS OF REALIZATION

### Identification and involvement of FNAM members (affiliation and participation)

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Strengthen members' involvement in and identification to their Federation	FNAM members are involved	- Define modalities of involvement - Support members' projects - Publicize members' projects		

### Provision of services

OBJECTIVES	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
------------	--------	------------	----------	------------------------------

- Equip FNAM with a Management Information System (MIS) adapted to its needs	Acquire an MIS software	Adapt the software to FNAM's needs	<i>winter 2005</i>	-TECHNICIAN -SOFTWARE -feasibility study -ACQUISITION COST OF THE SOFTWARE
- Update FNAM Action Plan in regard of the new needs	Have a clear action plan for 2005-2007	4 working sessions on strategic planning	<i>winter 2005</i>	-Coordinator -Facilitator -Financial Means -Documentation -Budget
- Management of projects currently conducted by foreign partners with a view to ensuring their sustainability	Sustainability of FNAM activities	Working sessions with partners for execution of files	<i>spring 2005</i>	<b>BD</b> <b>FNAM</b> <b>DELEGATE</b> <b>PLANET FINANCE</b> <b>ASMA</b>
- Seek new funding sources	Loan project to be financed	Brainstorming sessions for identifying projects and potential donors	<i>autumn 2004</i>	<b>BD</b> <b>DELEGATE</b>

## B- Advocacy

**Defend everyone's interests: FNAM, the official spokesperson of the industry (asymmetric interests)**

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Centralize requests at the presidency level – GD of FNAM	FNAM, the official spokesperson	-Management of requests on a case-by-case basis -Identify needs and requirements of the two poles -Official request for extending the exempt period by 5 years -Keep in permanent touch with members	<i>september 2004</i>	BD GD FNAM MINISTRY

Access to funds

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Develop a financing strategy for the industry	Have a strategic financing plan	Carry out a study on financing needs Make up a file Determine entitlement conditions	2005	Consultant Budget BD GD

## Risks of destabilization in the industry due to inappropriate regulation

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Invite public authorities to maintain a regulatory framework that is flexible, accessible and in line with the associative spirit	- FNAM, a stakeholder in decisions taken by the Ministry and the Bank of Morocco	- Organize meetings with the Ministry and the Bank of Morocco on market regulation - Brainstorming and discussion workshops so as to make FNAM members share the same strategy vis-à-vis public authorities	<i>autumn 2004</i>	BD FNAM DELEGATE GENERAL

## C- Visibility

### Newsletter

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Build the capacity of microfinance industry through information sharing	4 newsletters produced per annum	Designing of 4 newsletters Documentary research Writing of articles	<b><i>2004-2006</i></b>	BD FNAM DELEGATE GENERAL FINANCIAL MEANS

### Information center

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Meet information needs expressed by members	Have a functional information center	- Carry out a feasibility study of the project - Collect, acquire, index, process, save and disseminate information to the benefit of members	<b><i>beginning 2006</i></b>	CONSULTANT BD GD BUDGET

## Interactive portal on microfinance in Morocco

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Create a portal on microfinance in Morocco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MFIs will have an internet portal compiling the whole communication of the industry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fulfilment of the terms of reference</li> <li>• Project follow up</li> <li>• Financing of parameterization</li> <li>• Portal hosting</li> </ul>	<i>september 2004</i>	PLANET FINANCE BD GD BUDGET

## D- Brainstorming

### Incompatibility of strategies (MFIs with strong growth, MFIs in the process of strengthening)

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Allow for the expression and emergence of diverse strategic trends : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. MFIs heading towards transformation (non associative status)</li> <li>b. MFIs tending to keep the associative status</li> </ul>	- Have two strategies, one for MFIs which want to transform and the other for those which want to keep their associative status	- 2 brainstorming workshops on strategies to be adopted  - Planning of meetings with the Ministry and the Bank of Morocco	- November - December	Facilitator Coordinator Costs of realization

### Risks of destabilization in the industry due to inappropriate regulation

RECOMMENDATION	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Invite public authorities to maintain a regulatory framework that is flexible, accessible and in line with the associative spirit	- FNAM, a stakeholder in the decisions taken by the Ministry and the Bank of Morocco	- Organize meetings with the Ministry and the Bank of Morocco on market regulation - Brainstorming and discussion workshops so as to make FNAM members share the same strategy vis-à-vis public authorities	<b><i>autumn 2004</i></b>	BD FNAM DELEGATE GENERAL

