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.

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

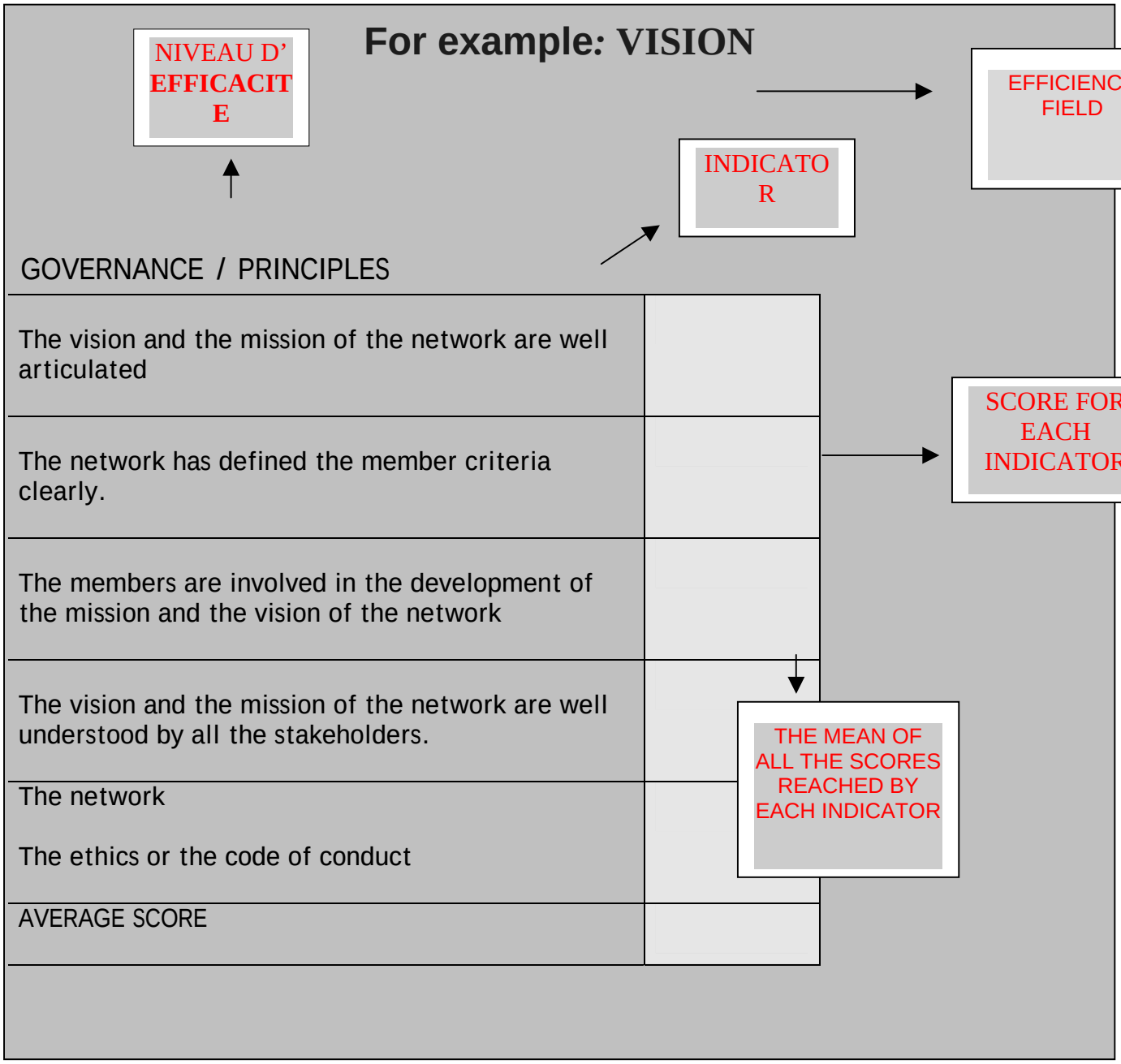
The result of the above table is that there are four development stages for FNAM according to the appraisals of the different elements of efficiency of the network.

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.

GRADE REACHED	NETWORK DEVELOPMENT STAGE
0.0 – 1.5	<u>A Network starting its activities</u> • First development stage: it hardly begins develop its institutional structure. • The key points of the challenge, such as: vision, capacities, resources and linka (outside relations) are not accounted adequately. • The fundamental points for an excellent netw are still low or non existent.
1.5 – 3.75	<u>Emerging network</u> • The basic structures are available • The strategies are being developed to tackle key fields of the challenge, such as: the vis the capacity building, the resources, linkages or the external relations. • The fundamentals of the network's excelle are being implemented
3.75 – 5.25	<u>Fully expanding network</u> • A solid institutional structure is in place • The strategies to address the key aspects ar place, i.e.: the vision, the capacities,

	resources and the linkages (external relations • The fundamentals for the excellence of network are operating fairly well.
5.25 – 6.0	<u>Mature network</u> • A very active and proactive institutional struct is in place • Several major challenge points are un control, such as: the vision, the capacities, resources and the linkages (external relations • The fundamentals for an excellent network at a very high operating level.

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 though 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 twill 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

الفدرالية الوطنية
لجمعيات القروض الصغرى

Fédération Nationale
des Associations de Microcrédit

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.

Veuillez 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 pas 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 recouvrir 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 pourrons 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'habilité 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, Opportuinities, 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	nora_ajagjal@dai.com	022 25 55 53
Alami M	Jaouad	Fondep	Directeur	Rabat	courrier@fondep.com	037 75 62 81
Asri	Mohamed	Planet Finance	Resp. Formatio	Casa	masri@planetfinance.org	061 06 18 24
Belghazi	Mouatassim	Fondep	Président	Rabat	courrier@fondep.com	037 75 62 81
Benharbet	Fatim-zahra	FNAM	Déléguée géné	Casa	Fnam@wanadoopro.ma	022 25 55 53
Benmaazouz	Aziz	Fondation Zakoura	Directeur	Casa	Zakouramc@casanet.net.	022 22 64 21
Bodach	Malika	Fondation CNCA	Resp. Exp. & D	Rabat	bodach@cnca.co.ma	068 29 11 28
Bouazza	Abdellatif	INMAA	Trésorier	Rabat	abouazza@menara.ma	061 92 31 05
Charafi	Mohamed	Amos Khenifra	Président	Khenifra	aosmck@iam.net.ma	055 39 43 07
Dadi	Jamal	USAID		Rabat	jdadi@usaid.gov	037 63 20 01
Errommani	Abdelaziz	INMAA	SG	Rabat	romaziz@hotmail.com	061 29 62 04
GHARBI	KHADDOUJ	AMSSF	Présidente	Fes	amssfmc@menara.ma	064 91 38 12
Halim	Amal	ASMA	Bénévole	Casa	Amoula26@hotmail.com	
Hamze	Imad	Asma	Chief of party	Casa	Imad_Hamze@dai.cm	022 25 5553
Kabbouri	Mohamed	Al Karama		Oujda	alkarama_mc@msn.com	068 52 62 89
Kachi	Mohamed	Atil Tetouan	Directeur	Tetouan	atilmic@iam.net.ma	066 047 195
Lafdil	Hamid	Al Karama		Oujda	clima@voila.fr	062 21 41 77
Lakhlifi Sana	Sana	Fondep	Cadre	Rabat	courrier@fondep.com	037 75 62 81
Lamrani	Abdelhafid	Association Ismailia	Directeur	Meknes	grsismailia@wanadoo.net	055 55 74 04
Lamrini	Rida	FNAM	Président	Casa	rlamrini@ntway.com	061 06 96 98
Lefrouji	Bouchra	Al Karama	Directrice d'age	Ouda	clima@voila.fr	063 58 03 27
Maarouf	Mohamed	ALAMANA	Dr R & D	Rabat	Maarouf@alamana.org.m	061 43 39 17
Mejdoubi	Ahmed	Atil Tetouan	Président	Tetouan	atilmic@iam.net.ma	039 71 28 00
Oumaycha	Mohamed	Amos - Khenifra	Directeur	Khenifra	aosmck@iam.net.ma	068 16 34 72
R	Abdelah	Fondatio	Dire		bpce@iam.net.ma	061 18 67 67
Saibari	Adil	ASMA	Administrateur		adil_saibari@dai.com	061 203 402
Tadlaoui	Mohamed			Rabat	socoplan@iam.net.ma	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/Ismailia
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.	**0.75**
Le réseau a clairement défini les critères des membres.	**6**
Les membres sont impliqués dans le développement de la mission et de l vision du réseau.	**0**
La vision et la mission du réseau sont bien compris par l'ensemble des parties prenantes.	**0.75**
Le réseau a un règlement intérieur, des statuts et un code de déontologie de conduite.	**4.5**
L'accés aux besoins des membres détermine le contenu des plans stratégiques et plan d'affaire du réseau	**1.5**
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.	**3.75**
Le conseil d'administration est composé des membres engagés représentant des intérêts divers des parties prenantes.	**1.5**
Le conseil d'administration se réunit sur une base régulière.	**4.5**
Le conseil d'administration se focalise sur les grands chapitres, les questi stratégiques de long terme tandis que le Secrétariat Général s'occupe de gestion quotidienne des opérations.	**1.5**
Les principes devant favoriser un traitement égalitaire et une solidarité ent les membres sont en place.	**3.75**
L'apprentissage se fait à partir d'un pool d'expériences des membres disposant d'une variété d'expériences et de méthodologies	**3.75**
NOTE MOYENNE	**2.69**

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 le 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 régulièreme	**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' 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**
	NOTE MOYENNE	**1.83**

RESOURCES

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

CAPACITIES

RESSOURCES HUMAINES	NOTE
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	**5.25**
Le personnel est au courant des intérêts et des besoins des membres	**3.75**
Les descriptions des taches sont clairement définies.	**3.75**
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	**5.25**
Les procédures administratives et celles pour les divers avantages à accor au personnel existent et sont respectées.	**0.75**
NOTE MOYENNE	**3.75**

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.	**5.25**
Le réseau dépend des membres volontaires (contribution en temps et en expertise) pour développer et fournir les services principaux.	**1.5**
Le réseau se focalise sur les activités et les services principaux et étend s activités sur la base des besoins.	**3.75**
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.	**1.5**
Le réseau accède régulièrement aux besoins de ses membres et adapte s programmes et la fourniture de ses services si nécessaire.	**3.75**
Un système existe pour collecter des données, les analyser et en faire un rapport pour les membres et autres parties prenantes.	**1.5**
Le réseau produit et publie des outils pratiques et des informations sur l'industrie.	**1.5**
Le réseau facilite un apprentissage latéral à travers des bulletins d'information, des visites d'échange et la participation aux ateliers	**1.5**
Le réseau conduit régulièrement une évaluation sur la satisfaction des membres.	**1.5**
Les technologies appropriées de gestion de l'information sont utilisées pou assurer une efficience des opérations et des services.	**0.75**
Le réseau crée des mécanismes pour l'apprentissage qui favorise une analyse collective et fournit des opportunités aux membres pour enseigne apprendre.	**1.5**
Le réseau s'engage dans un consensus avant de commencer le lobbying les questions de politique en vue d'un environnement favorable.	**5.25**
NOTE MOYENNE	**2.37**

LINKAGES

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

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
COOPERATOPN 1 CONCENTRATION
DEVELOPPEMNT 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
PROFESSIONALIME 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 : FNAM, 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 FNAM 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 FNAM, 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 : FNAM USAID, DAI/ASMA, Autres partenaires

Opérationnalité
Deux options :
- Une Cellule auprès du Délégué Général
- Une mission mixte (consultants externes + ressources de la FNAM)

Financements potentiels : USAID, ADS,..

Délais-> Fin 2004

2- HARMONISATION ET MISE A NIVEAU

Recommandation
Création de deux stratégies du travail au sein de la FNAM :
- 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 interêt 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.	**- Absence d'une vision** **- Non implication des membres dans la formulation de la mission telle que définie initialement par la loi.** **- Les membres n'ont pas essayé de faire évoluer cette définition initiale.** **- Divergence des interets qui peut être une source potentiele de situations conflictuelles.**	**- Mise en place d'un processus de planification stratégique qui permet de doter la FNAM d'un projet commun à même de renforcer l'adhesion de tous les membres.** **QUI : Conseil d'administration** **Quoi : processus de recueil des convergences et divergences** **Comment : prevoir demarche participative permettant FNAM definir sa mission.** **ACTION : WORKSHOP ORGANISE PAR ASMA .**
Les membres sont impliqués dans le développement de la mission et de la vision du réseau.	- **Absence d'un processus de planification stratégique.**	**Idem que case 1**

	- **Absence d'adhesion à un projet commun.** - **Les membres mobilisés uniquement lorsque leurs interets sont en jeu.**	
La vision et la mission du réseau sont bien compris par l'ensemble des parties prenantes.	**- Absence d'une vision et mission très vague;** **- Primauté des intérêts individuels;** **- Fnam imposée par la loi et donc absence d'homogénéisation des points de vue.**	**Idem case 1**
La réponse aux besoins des membres détermine le contenu des plans stratégiques et plan d'affaire du réseau	**- Absence d'un système permettant le recensement des besoins.** **- Non implication des membres pour contribuer à la définition des besoins et leur déclinaison en plan d'action.** **- Existence de conflits d'interet.**	**QUI : C.A. en s'appuyant sur ASMA.** **Comment :** **Mise en place de systéme d'information aidant la prise de decision.** **ACTION :** **Définir le cahier de charges et faire appel à un cabinet externe.**

Le conseil d'administration est composé de membres engagés représentant des intérêts divers des parties prenantes.	**- Repli des membres sur eux-mêmes suite à leur échec dans la gestion des divergences.** **- Absence d'engagement fort et effectif des décideurs.**	**Conseil d'administration doit prevoir un bureau executif restreint.**
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.	**- Absence d'une structure Opérationnelle.** **- Non répartition des tâches au sein du CA.**	**Mise en place d'un systeme Delegation de pouvoir Proposition C.A.**

1.2.STRUCTURES OPERATIONELLE ET PROCESSUS

	Problèmes	**Solutions**
Le réseau dispose d'une structure organisationnelle avec une définition claire des lignes d'autorités et des responsabilités	**- Concentration/Eclatement de la structure organisationnelle.** **- Echec des Commissions.** **- Absence des moyens Manuel de procédures decrivant fonctionnement Organigramme , descriptifs des postes.**	**- Externaliser la réalisation de certains projets.** **- Prévoir un système de visio-conférence facilitant le travail des commissions.** **- Mettre en place un système de financement durable.** **- Prévoir des formation pour les membres du C.A. sur les modalités de gouvernance des reseaux et fédérations**
Le réseau dispose d'un plan stratégique ou d'affaire qui guide le développement du plan annuel.	**- Non actualisation du plan stratégique initial.** **- Absence d'un visibilité.**	
Le plan annuel est réaliste et réalisable sur la période définie.	**- Pas d'études préalables pour recencer les besoins et les**	

Le plan de travail annuel est actualisé et ajusté en fonction des résultats de suivi organisés.	**recencer les besoins et les déclinés en plan d'action.**	
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.	**- Essouflement du CA.** **- Paralysie due à l'absence de vision.** **- Lenteur dans la structuration de la FNAM** **- Manque de motivation**	
L'évaluation de la performance du réseau est conduite régulièrement	- **Absence d'un dispositif d'évaluation des performances de la FNAM.** - **Absence d'un dispositif de reporting financier.** - **Absence d'outils efficaces pour la gestion des projets.**	**-Prévoir la mise en place des outils d'évaluations, de reporting financier et de gestion des projets.**
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

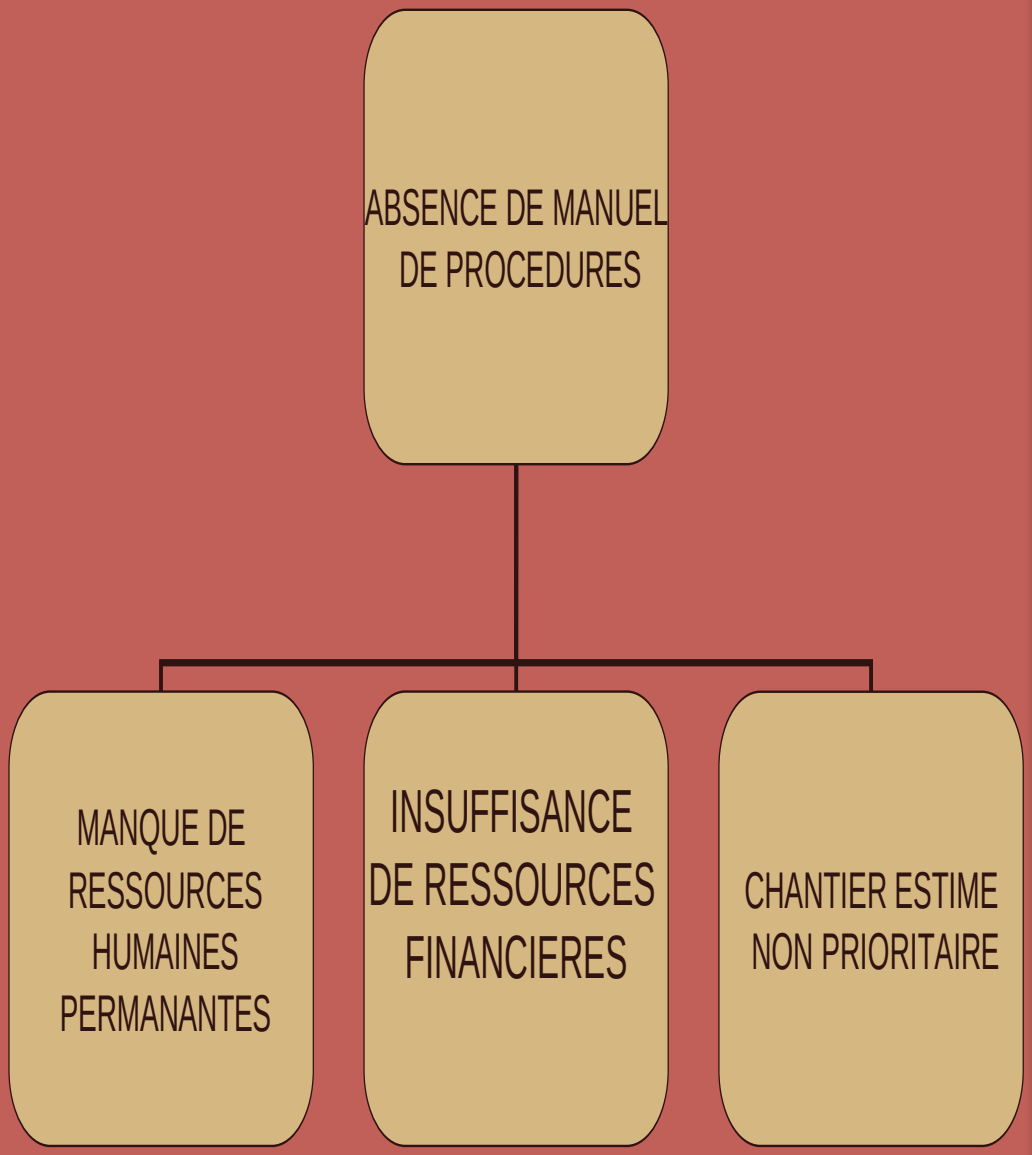
MEMBRES DU GROUPE 3

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



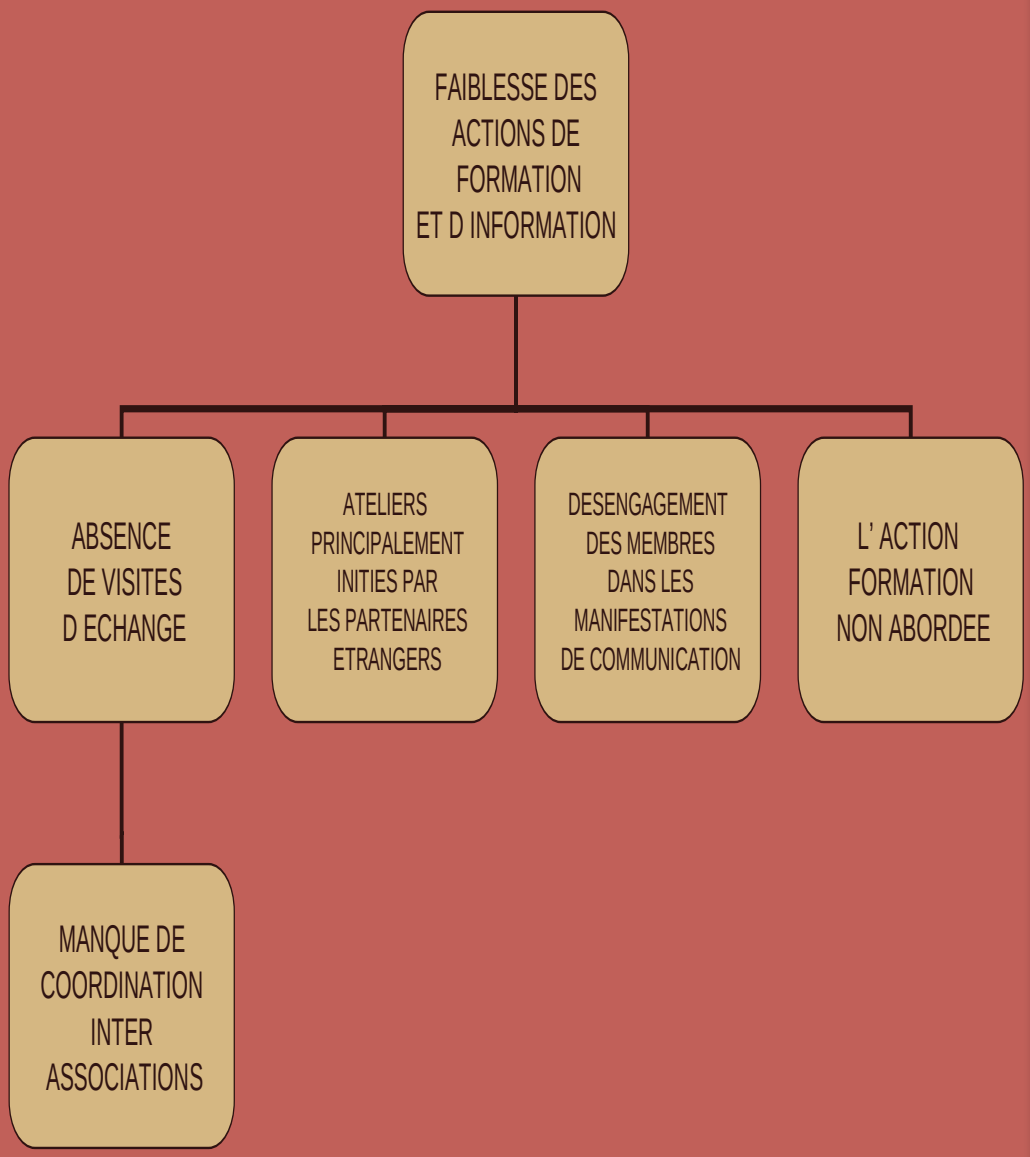
2. PARTICIPATION DES MEMBRES ET FOURNITURE DE SERVICES

- 2.1 Participation des membres

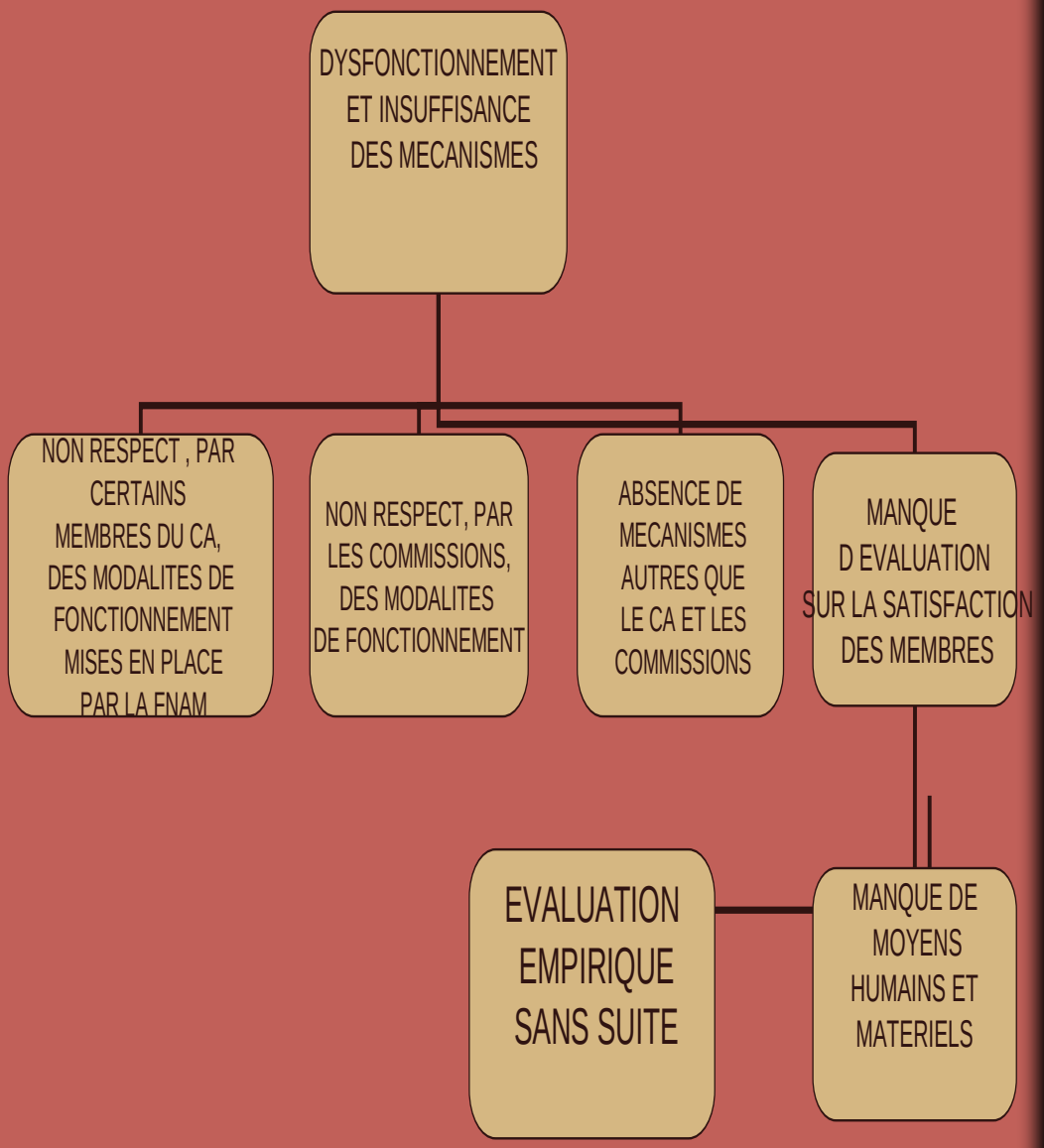
RETOMBEES LIMITEES DE L'ACTION DE VOLONTARIAT PAR RAPPORT A L AMPLEUR DES CHANTIERS MENES PAR LA FNAM

- RESEAU DEPEND DE MEMBRES VOLONTAIRES
- DIFFERENTES PERCEPTIONS DU ROLE DE LA FNAM EN FONCTION DE LA TAILLE DE L'ASSOCIATION
- MANQUE D IMPLICATION DE CERTAINS MEMBRES
- REPRESENTATION LIMITEE AU NIVEAU DES COMMISSIONS
- DISPONIBILTE LIMITEE DES MEMBRES ACTIFS
- CENTRALISATION DES RE NCONTRES A CASA ET RABAT

2.2.2 FORMATION ET INFORMATION



2.2.3 APPRECIATION DES MECANISMES EXISTANTS



2.2.3 AUTRES INSUFFISANCES

DYSFONCTIONNEMNTS DES COMMISSIONS

JEUNE AGE DE LA FNAM

MANQUE DE PERMANENTS

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

DESENGAGEMENT DE CERTAINS MEMBRES

- 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 certains questions qui concernent le secteur, mai elle n 'est pour autant systématiquement et officiellement informée sur la 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 intérêt 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.