جيدة
JAÏDA

Fonds de financement des organismes de microfinance au Maroc

GROUPE CDG

RAPPORT ANNUEL 2016

RAPPORT ANNUEL 2016

Juin 2017

RAPPORT ANNUEL 2016

SOMMAIRE

Mot du président 4

Message du Directeur Général 5

GOUVERNANCE 6

- Les actionnaires 6
- Les organes de gouvernance 8
- La mission 12
- L'équipe du fonds 13

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 14

- **Les faits marquants** 14
- **L'offre du Fonds** 16
  - > Les prêts 16
  - > L'assistance technique 16
  - > Nouveau produit 18
- **Les chiffres clés** 19
  - > Les projets d'assistance technique 19
  - > Le secteur de la microfinance au Maroc 20
  - > Activité JAIDA 22
- **Les projets et partenariats** 24
  - > Partenariat public-privé 24
  - > Prix de la fondation CDG 27
  - > Formation de la Performance Sociale 28
  - > La gestion de la Performance Sociale 29

LE ZOOM 2016 34

ETATS FINANCIERS 52

Mot du Président

M. Mohamed Ali BENSOUDA
Président

JAIDA a confirmé, en 2016, sa vocation d'accompagner les institutions de micro-finance à travers ses activités de refinancement et d'assistance technique, en leur apportant plus de 1 800 MDH et les accompagnant dans le renforcement de leurs capacités opérationnelles à travers des programmes personnalisés.

Les réalisations de JAIDA durant ses 10 années d'existence dénotent de la pertinence des choix opérés au moment de sa création et durant toute cette période, elles sont dues à une vision et une mobilisation de moyens portées et partagées par l'ensemble de ses actionnaires : la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), la KREDITANSTALT FUER WIEDERAUFBAU (KfW), la Caisse des Dépôts Française (CDC France), l'Agence Française de Développement (AFD) et Barid Al Maghrib.

L'année 2017 marquera le 10ème anniversaire de JAIDA et sera l'occasion de présenter ses réalisations, son additionnalité et son nouveau plan de développement, pour la période à venir, en ligne avec sa vocation d'utilité, à la hauteur des attentes de ses actionnaires et partenaires et au service du développement économique et social de notre pays.

Je saisis cette occasion pour remercier l'ensemble des actionnaires et des partenaires pour leur confiance, et les équipes de JAIDA pour leur dévouement et engagement permanents.

Message du Directeur Général

M. Abdelkarim FARAH
Directeur Général

Le fonds JAIDA a, durant 2016, poursuivi son programme de mise en œuvre des orientations stratégiques d'inclusion financière, sociale et économique, qui s'appuie sur le renforcement des capacités technique et financière des institutions de micro crédit et sur la promotion des principes de gestion de la performance sociale.

Sur le plan des refinancements, JAIDA a mobilisé des lignes de financement en faveur de différentes institutions pour un montant global de 170 MDH sous forme de prêts seniors à moyen terme, portant le total de l'exposition à un encours de 826 MDH et la production cumulée à 1.890 MDH.

En termes d'accompagnement, JAIDA a piloté des projets de renforcement de capacité technique et a contribué à des programmes de promotion de l'entreprenariat et d'implémentation des normes de performance sociale.

Le renforcement de capacité technique a porté durant 2016 sur des projets d'implémentation des outils de pilotage et de gestion courante de l'activité de microcrédit au profit de quatre institutions de microcrédit au Maroc et un projet au Sénégal. Trois projets ont été clôturés et deux sont toujours en cours. Les premières références à ce titre sont Al Baraka, FONGIP, ATIL, INMAA et AL KARAMA.

La création d'emploi et la promotion de l'entreprenariat continuent à être soutenues par JAIDA en étroite collaboration avec des partenaires dans le cadre de programmes ciblés. En 2016, il s'agit de la participation aux travaux du MedLAB organisé sous le thème «crée, développe et pérennise ton entreprise» ; le lancement de la première édition du programme d'appui aux initiatives innovantes avec la Fondation CDG, le Centre Mohamed VI de soutien au microcrédit et l'association professionnelle du secteur du micro crédit au Maroc ; la participation à la première édition du programme des journées de la femme artisane et la participation à la première formation d'Ambassadeurs ESS en Méditerranée.

Les actions menées pour l'adoption et la généralisation des normes de gestion de la performance sociale et de protection des clients ont été particulièrement soutenues en 2016. JAIDA a été fortement impliqué à travers sa contribution effective à l'organisation de la rencontre annuelle de la SPTF, à Marrakech, et d'y avoir présenté le Bilan de la Performance Sociale qui a été fortement apprécié par les organisateurs et les participants. Pour ce faire, trois ressources de l'équipe JAIDA avaient, préalablement, suivi un programme de qualification en tant qu'Auditeur SPI4'en plus de la participation à la formation d'évaluateurs SMART... Cette expertise a été mise à la disposition des institutions de microcrédit dans le cadre de projet de pré rating réalisé par JAIDA au profit de ATTAWFIQ qui a été certifié par la suite et sous forme de missions d'audits social réalisées pour le compte de cinq institutions de micro crédit, soient : Al baraka, ATTADAMOUN, INMAA, ALKARAMA et ATIL.

Les différents domaines d'intervention ci-dessus confirment que la mission d'accompagnement au développement impose une approche globale et une coordination de proximité en plus de l'engagement formel des acteurs. JAIDA en tant que plateforme en charge de drainer de nouvelles ressources de financement et de renforcer les synergies entre les parties prenantes, continuera à œuvrer en vue de renforcer son activité, d'améliorer l'appui aux institutions de microfinance et de partager son expertise avec l'ensemble des acteurs pour soutenir les projets de développement durable.

GOUVERNANCE

I. LES ACTIONNAIRES

Nom : CDG
Forme : Etablissement public
Date de création : 10 février 1959

Mission : La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) est une institution financière, créée sous forme d'établissement public en 1959. Elle a pour mission originelle de collecter, conserver et gérer des ressources d'épargne qui, de par leur nature ou leur origine, requièrent une protection spécifique. La CDG est aujourd'hui un acteur de référence de l'économie marocaine et un accompagnateur des politiques et stratégies publiques de développement.

Les grands métiers du Groupe CDG sont : Gestion de l'épargne et Prévoyance - Développement Territorial - Tourisme - Banque Finance et Investissement.

Nom : KfW
Forme : Institution de droit public
Date de création : 16 décembre 1948

Mission : La Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) a pour mission, outre la réalisation de commandes publiques telles que le soutien aux PME et à la création d'entreprises, le financement des exportations, de projets de création d'infrastructures et la coopération en faveur du développement, le soutien et l'accompagnement des programmes et projets faisant intervenir principalement des acteurs des pays en développement et des pays émergents, de la conception au contrôle final des résultats en passant par la mise en œuvre.

Nom : CDC
Forme : Groupe public
Date de création : 28 avril 1816

Mission : La CDC assure des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques nationales en France telles que le financement du logement social, le développement des entreprises, la transition écologique et énergétique, et investit sur le long terme au service du développement économique du pays.

Nom : AFD
Forme : Etablissement public.
Date de création : 2 décembre 1941

Mission : L'AFD possède pour principale mission la lutte contre la pauvreté et le soutien au développement durable et ce en finançant et accompagnant les projets et programmes de développement qui soutiennent une croissance économique plus durable et partagée, améliorent les conditions de vie des plus pauvres, contribuent à la préservation de la planète et aident à stabiliser les pays fragiles ou en sortie de crise.

Nom : Barid Al Maghrib
Forme : Etablissement public transformé en 2010 en société anonyme
Date de création : 1998

Mission : Le Groupe Poste Maroc a pour mission le service public et le service universel, et servant de lien social, assure un lien de proximité grâce à la forte capillarité de son réseau d'agences qui désenclave les régions les plus reculées du Maroc donnant la possibilité à tous les citoyens marocains de rester en contact avec l'ensemble du territoire et avec l'extérieur.

GOUVERNANCE

II. LES ORGANES DE GOUVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonds est administré par un conseil d'administration composé de 8 membres :

Président
M. Mohamed Ali BENSOUDA

La CDG
représentée par
M. Mohammed BELMAACHI

La KfW
représentée par
M. Alexander Kap-Herr

La CDC
représentée par
M. Mohamed Ali MZALI

L'AFD
représentée par
Anne Sophie KERVELLA

Barid Al Maghrib
Représentée par
M. Redouane NAJMEDDINE

M. Komi Koutche,
Administrateur indépendant
de JAIDA

M. Michel Gonnet,
Administrateur indépendant
de JAIDA

GOUVERNANCE

LES COMITÉS DE GOUVERNANCE

Le Conseil d'Administration a constitué en son sein des comités techniques chargés d'étudier les questions qu'il leur soumet pour avis.

Le Comité Grands Risques

- **Mission :** le **CGR** est un organe de décision en matière de financement des grands risques chargé de l'étude des dossiers de crédit pour une enveloppe supérieure à 10 MDHS par contre partie par an.
- **Composition et mandat :** il est constitué de deux jusqu'à trois membres ayant la qualité d'administrateurs se répartissant en un actionnaire marocain, un actionnaire étranger et un administrateur indépendant, tous justifiant d'expérience et de compétences requises dans les domaines financier et bancaire ainsi que dans les activités reliées au financement des projets et sont nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur.
- **Pouvoirs :** ces derniers se réunissent pour statuer sur les dossiers de crédit soumis par le Directeur Général de JAIDA ayant au préalable émis un avis favorable. Ils peuvent également effectuer une analyse du portefeuille en cours et des mesures à prendre en cas de défaut de paiement d'un des débiteurs de la Société.
- **Fréquence de réunions :** le CGR se réunit à l'occasion de chaque dossier de financement sur convocation du Directeur Général. Il rend compte des résultats de ses travaux au moins deux fois par an au Comité Audit et Risque et au Conseil d'Administration.

Le Comité Crédit

- **Mission :** le **CC** est un organe de décision en matière de financement des dossiers de crédit pour une enveloppe inférieure à 10 MDHS par contre partie par an.
- **Composition et mandat :** il est présidé par le directeur général et constitué de trois membres, le Responsable Investissement et Gestion de Portefeuille, le Responsable Financier et le Responsable Risque Management.
- **Pouvoirs :** ces derniers se réunissent pour statuer sur les dossiers de crédit soumis par le Responsable Investissement et Gestion de Portefeuille de JAIDA ayant au préalable émis un avis favorable. La décision de financement relève de la Direction Générale.
- **Fréquence de réunions :** le CC se réunit à l'occasion de chaque dossier de financement sur convocation du Responsable Investissement et Gestion de portefeuille ou du Directeur Général.

Il rend compte des résultats de ses travaux au moins deux fois par an au Comité Audit et Risque et au Conseil d'Administration.

Le comité d'Audit et du Risque

- **Mission :** le **CAR** est chargé d'assister le CA dans l'évaluation de la qualité et de la cohérence du dispositif de contrôle interne et de l'accompagner en matière de stratégie de gestion des risques et de la conduite de l'activité de l'audit.
- **Composition et mandat :** trois membres dont deux ayant la qualité d'administrateurs indépendants nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur.
- **Pouvoirs :**
  - > Veille à l'intégrité de l'information financière et comptable diffusée par l'établissement en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées pour l'établissement des comptes individuels et consolidés ;
  - > Prend en charge tous travaux relevant de son périmètre d'activité qui lui seraient confiés par le CA ;
  - > Intermédiaire privilégié entre les différents intervenants dans le processus de contrôle et de surveillance de l'établissement.
- **Fréquence de réunions :** le président du comité convoque et fixe l'ordre du jour des réunions.

Le Comité de nomination et de rémunération

- **Mission :** le **CNR** est chargé de conseiller et d'assister le CA dans le processus de nomination des mandataires sociaux ainsi que de préparer la politique générale de nomination et de rémunération.
- **Composition et mandat :** il est constitué de 3 membres ayant la qualité d'administrateurs nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur, dont un est nommé président du comité.
- **Pouvoirs :**
  - > Examiner les propositions de cooptation ou de nomination des administrateurs indépendants ;
  - > Donner un avis sur la proposition de nomination ou la révocation des administrateurs indépendants, le recrutement, la nomination ou la révocation du DG et des Directeurs généraux délégués en proposant leur rémunération et sur la politique générale de rémunération fixe et variable des mandataires sociaux et salariés de la Société ;
  - > Rendre compte au CA de toute révision de rémunération à caractère exceptionnel ; Proposer le mode de répartition de la rémunération des administrateurs en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au CA et au sein des comités.
- **Fréquence de réunions :** le président du comité convoque les membres et fixe l'ordre du jour des réunions. Doit se réunir au moins une fois par an.

GOUVERNANCE

III. LA MISSION

Depuis 2007, la mission de JAIDA s'est articulée autour de la lutte contre l'exclusion financière et sociale en servant de plateforme pour drainer de nouveaux capitaux privés vers le secteur de la microfinance au Maroc, en améliorant la coordination des bailleurs de fonds et en renforçant le partenariat public-privé dans le cadre de sa stratégie de développement social et de protection de l'environnement.

En outre, le fonds tend à promouvoir le développement des micro et petites entreprises créatrices d'emploi et ce en apportant les moyens financiers mais aussi techniques à travers ses services d'accompagnement aux associations de microfinance et en soutenant les programmes destinés à accroître les opportunités de développement économique au profit des activités génératrices de revenus.

La mission de JAIDA a été élargie pour couvrir le renforcement de capacité et la standardisation des traitements opérationnels à travers une plateforme de système d'information mutualisée, mettant à la disposition de ses partenaires des outils favorisant le renforcement de proximité et l'accès à l'information à travers une forte intégration technologique. Leur permettant d'un coté de se consacrer davantage à leur mission de développement, d'un autre coté d'atteindre un impact conséquent en terme d'inclusion financière nationale.

IV. L'ÉQUIPE DU FONDS

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

I. LES FAITS MARQUANTS

Participation de JAIDA à la 1ère formation-action d'Ambassadeurs ESS en Méditerranée organisée au siège du CEFEB à Marseille du 10 au 12 février.

Participation de JAIDA à la première édition des Journées de la femme artisane organisée par la Chambre de l'artisanat de la région en collaboration avec la Direction régionale de l'artisanat sous le thème : « La femme artisane dans le cadre de la régionalisation avancée » à Casablanca le 10 mars.

Participation de JAIDA à la Consultation régionale autour de l'économie sociale et solidaire organisée au CERHSO à Oujda le 13 mai.

Organisation de la rencontre annuelle de la SPTF à Marrakech du 30 mai au 2 juin sous le thème « Gestion de la Performance Sociale en Microfinance ».

Participation de JAIDA à la 5ème édition du salon de l'ESS organisé par le Ministère de l'Artisanat et de l'ESS à la Foire Internationale de Casablanca du 14 au 18 juillet.

Participation de JAIDA à une séance de formation des clients en éducation financière et à une réunion de présentation de l'expérience INMAA le 6 octobre.

Participation de JAIDA à la conférence annuelle organisée par SANABEL à Casablanca les 1 et 2 novembre.

Participation de JAIDA à la semaine Européenne de la Microfinance au Luxembourg du 16 au 18 novembre.

Participation de l'équipe JAIDA à la formation d'évaluateurs SMART financée par l'AFD et dirigée par la SPTF et la Smart Campaign du 9 au 11 novembre au CMS.

Participation de JAIDA à la Cérémonie d'ouverture de la 32ème édition du Carrefour du Manager du Groupe ISCAE sous le thème « Managers for sustainability » le 22 novembre à Casablanca.

Organisation de la cérémonie de remise des prix en faveur des micro-entrepreneurs sélectionnés dans le cadre du programme d'appui aux initiatives innovantes en matière d'AGR, le 7 décembre au siège de la CDG.

Qualification de trois personnes de l'équipe JAIDA à l'utilisation de l'outil SPI4.

Réalisation du Bilan National de la Performance Sociale au Maroc.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

II. L'OFFRE DU FONDS

Une offre complète et diversifiée de produits et services.

1. Les prêts

Prêt Senior

• **Cible :** tous les opérateurs de microcrédit ;

• **Objectif :** financer leur croissance et Renforcer leur capacité.

Prêt subordonné

• **Cible :** les institutions ayant un besoin de renforcer leur structure de bilan ;

• **Objectif :** développer leur aptitude à maintenir un financement direct via le secteur privé.

Prêt thématique

L'offre porte sur un financement spécifique, mise en place dans le cadre d'un programme de développement local ou régional.

L'offre est à la fois riche et adaptée et s'inscrit dans la logique de la politique d'impact social ciblé.

2. L'assistance technique

La Plateforme technologique d'inclusion financière développée par JAIDA repose sur l'Ecosystème MoDES (Modèle de Développement Economique et Social).

Objectif : MoDES a construit une réflexion axée sur l'inclusion numérique, financière, et économique et sociale en se basant sur le coaching territorial, la conception de programmes de développement, l'apport de financements spécifiques et de l'assistance technique et en définitive, l'implémentation et l'accompagnement.

Cible : Il s'appuie notamment sur le secteur formel en coopérant avec plusieurs réseaux et partenaires et tend à favoriser le renforcement de proximité et l'accès à l'information à travers une forte intégration technologique, à affirmer des talents et des potentiels par l'accompagnement et à fournir une autonomisation financière par la bancarisation.

MoDES implique l'utilisation de trois outils que sont PIM (Plateforme Interactive Mobile), GAMA (Global Access Management) et IRM (Intelligence, Reporting and Monitoring) :

IRM est une plateforme d'analyse développée selon les standards de business intelligence et ciblant toutes les institutions de microfinance et dont l'objectif est de leur permettre de disposer d'outils adéquats de pilotage des performances notamment d'assurer une instantanéité et une traçabilité de l'information en offrant une vue 360° sur l'activité, de produire un management proactif, de maitriser les risques et de faire valoir l'impact social.

L'outil **GAMA** est une solution intégrée, centralisée et paramétrable ciblant les partenaires de l'écosystème et dont les objectifs sont nombreux notamment assurer une large couverture fonctionnelle, garantir la fiabilité du dispositif des traitements ainsi que leur conformité aux normes et standards universels, piloter la performance de manière proactive, et résoudre les problèmes d'accès, de disponibilité et d'interfaçage.

PIM est une plateforme de networking ciblant les différents partenaires de l'écosystème et ayant pour objectif de servir d'outil d'interaction entre les différents membres en créant une forte proximité, en interagissant avec les autres parties prenantes, en optimisant les ressources, en réduisant les délais de traitement, et en garantissant l'instantanéité et la traçabilité de l'information.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

3. Nouveau produit

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement, particulièrement les démarches entreprises pour établir des partenariats avec des opérateurs internationaux, pour proposer l'offre de mandat de gestion adressée aux investisseurs et pourvoyeurs d'assistance technique, JAIDA a identifié des opportunités de financement stratégiques telle que la prise de participation dans le capital d'institution financière en création dans la région ainsi que le financement conditionné des fonds. Il s'agit de segments porteurs et innovants en matière de développement durable fondé sur la finance inclusive.

III. LES CHIFFRES CLÉS

1. Les projets d'assistance technique

Dans le cadre de sa mission de renforcement de la capacité des IMF, JAIDA continue à apporter son expertise à travers des projets structurants :

Du 17 Novembre 2015 au 29 Septembre 2016 : Mise en place de la plateforme IRM pour le suivi géo référencé et de l'impact des investissements de FONGIP notamment les prêts aux SFD et les garanties de prêts.

Du 24 Novembre 2015 au 30 Mars 2017 : Mise en place de la plateforme IRM pour le contrôle, le suivi et le pilotage de l'activité Microfinance.

Du 26 Janvier 2015 au 06 Février 2017 :

- Renforcement de la notoriété et de la transparence institutionnelle.
- Intégration et Processing des plateformes Gama, IRM et PIM.

Depuis le 1er Octobre 2015 :

- Renforcement de la notoriété institutionnelle.
- Intégration et Processing des plateformes Gama, IRM et PIM.

Depuis le 1er Juillet 2016 : Intégration et Processing des plateformes Gama, IRM et PIM.

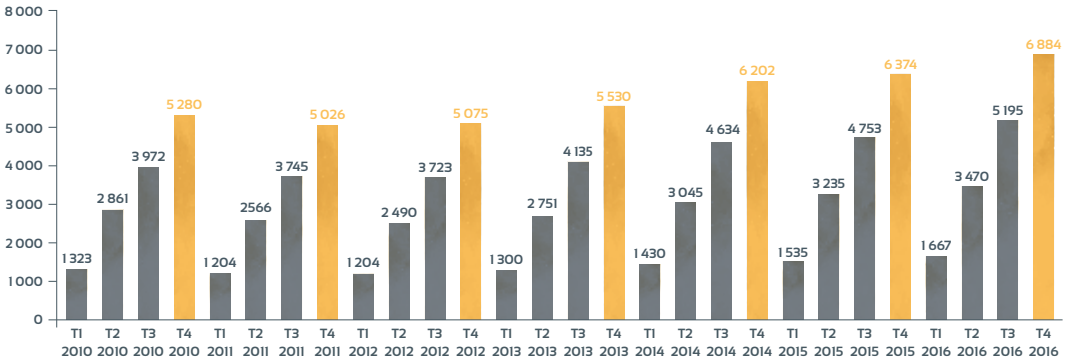
ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

2. Le secteur de la microfinance au Maroc

Les principaux constats relevés lors de l'analyse du secteur au titre de l'exercice 2016 sont les suivants :

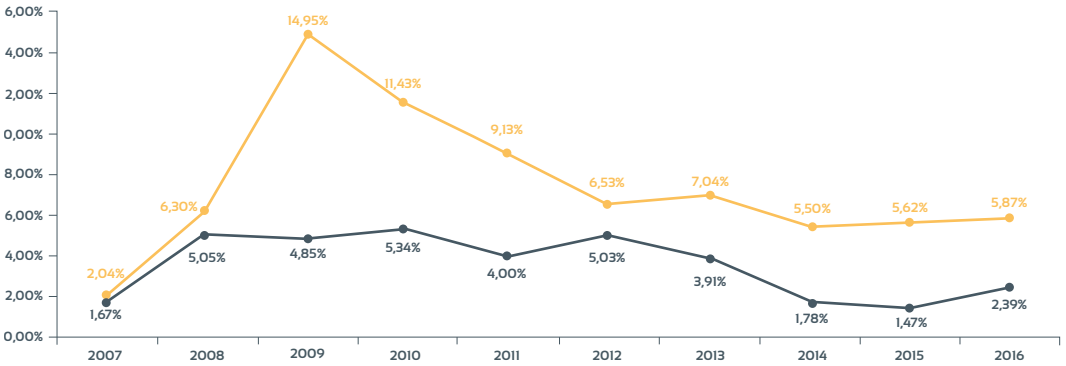
- **Augmentation de la production :** la production du secteur relative à 2016 affiche une augmentation de 8% par rapport à la même période de l'exercice 2015

Production trimestrielle cumulée



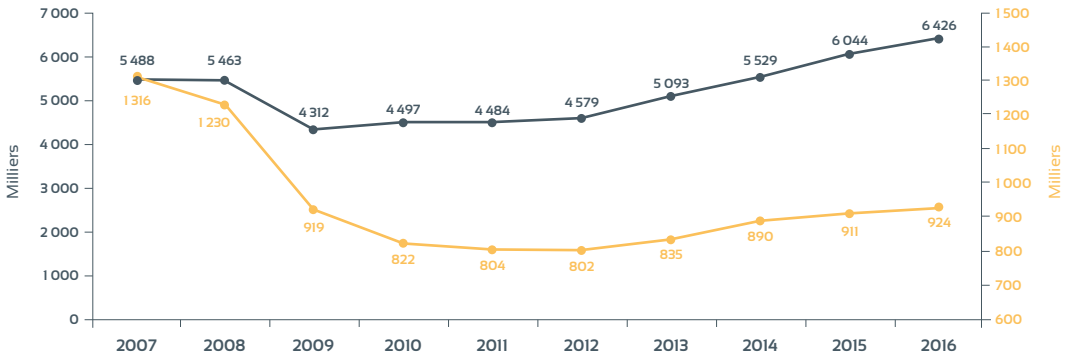
- **Amélioration de la qualité du risque du Secteur :** le PAR30 avant radiations affiche un taux de 5,87% fin 2016 contre 5,62% à fin 2015 en continuant, ainsi, la tendance de la maîtrise.

PAR 30 Net et Brut du Secteur



- **Amélioration des indicateurs de portée :** le nombre total des clients actifs et l'encours du secteur ont affiché respectivement une augmentation de 1,4% et 6,3% par rapport à fin décembre 2015.

Encours Global et Clients Actifs du Secteur

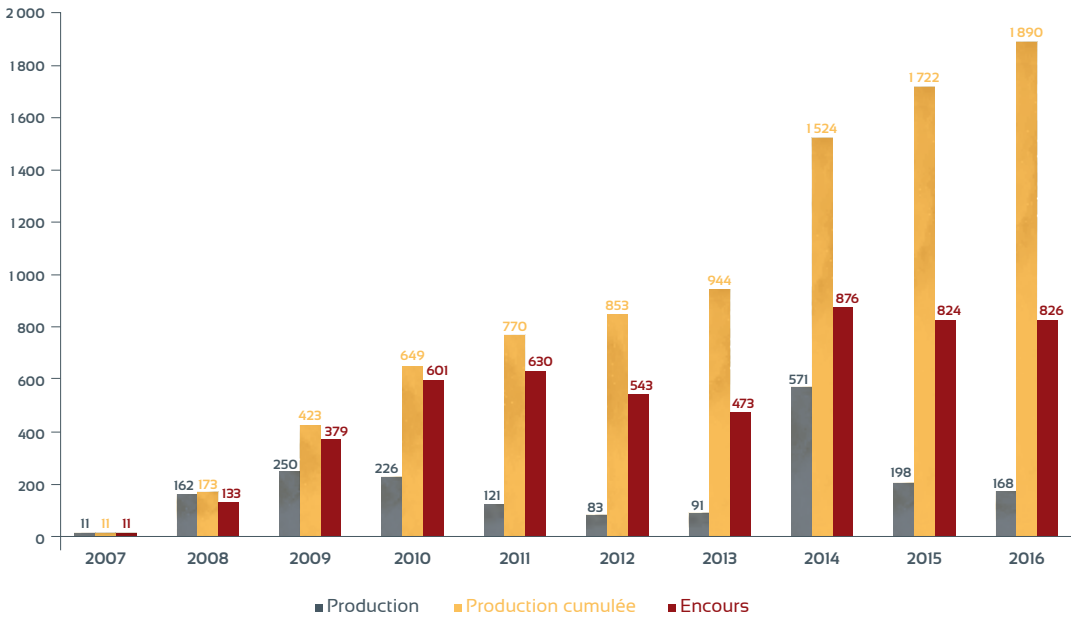


ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

3. Activité JAIDA

A fin décembre 2016, l'encours est porté à 826 MDH et la production cumulée à 1890 MDH.

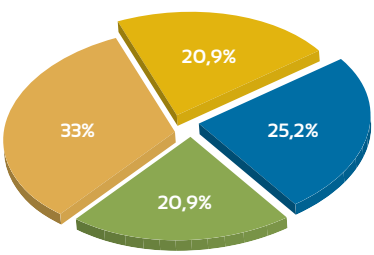
Production cumulée et Encours JAIDA en MDH



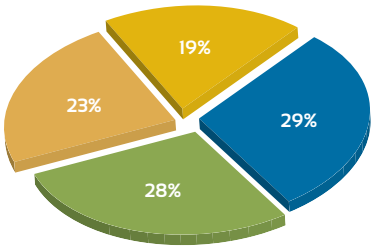
Levée du secteur en 2016				
AMC	Montant de la levée (MDhs)	Dont JAIDA (MDhs)	Part JAIDA	Augmentation des fonds propres
Total	561,5	162	29%	151

La part JAIDA du marché global, s'élève à 19% à fin décembre 2016 contre 21% en 2015. Cette baisse s'explique essentiellement par le retour des financements des bailleurs de fonds internationaux et des banques locales accordés aux AMC.

Financement du secteur : Parts de marché 2015

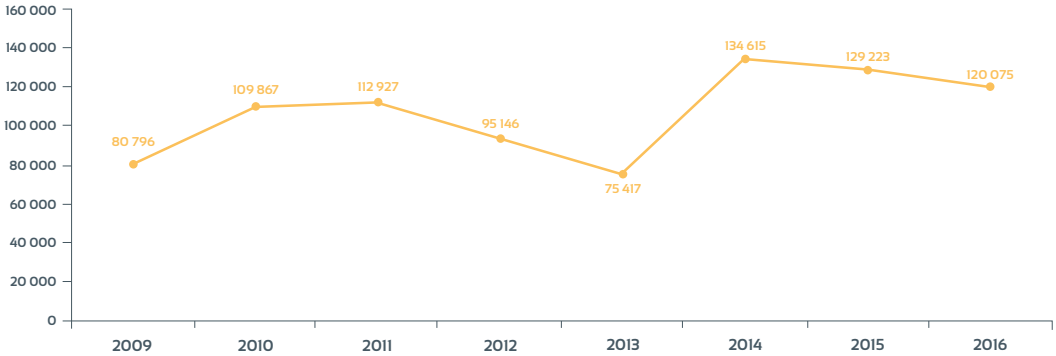


Financement du secteur : Parts de marché décembre 2016



Concernant le nombre de clients finaux servis directement par JAIDA, il est à noter qu'il a subi une baisse de 7.07% par rapport à fin 2015 passant de 129 223 clients à fin 2015 à 120 075 en fin 2016.

Impact indirect clientèle



ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

IV. LES PROJETS ET PARTENARIATS

1. Partenariat public-privé : "Un mode de financement hybride au service du secteur de la microfinance"

Dans l'objectif de financer plus de projets au profit des activités génératrices de revenus et afin de renforcer les partenariats public-privé dans le secteur de la microfinance, JAIDA a su apporter un appui financier et technique supplémentaire aux institutions de microcrédit pour les doter des moyens qui leur sont nécessaires, et ce à travers la signature de trois conventions :

- **Une convention de prêt entre le gouvernement du Maroc et les Etats-Unis d'Amérique** dans le cadre du Millenium Challenge Compact pour la mise en œuvre d'un programme pour la promotion de la croissance économique et la réduction de la pauvreté au Maroc.
- **Une convention de prêt entre le Ministère de l'Economie et des Finances et JAIDA** dans le cadre du programme de soutien à la petite et moyenne entreprise entre le gouvernement marocain et le gouvernement de la République Italienne.
- **Une convention de prêt entre SILATECH et JAIDA** afin de fournir des facilités de financement et de l'assistance technique aux jeunes bénéficiaires de multiples associations de microfinance au Maroc.

a. MCC

- Un prêt subordonné de 25 Millions de dollars octroyé à JAIDA par l'APP en 2009.
- Un avenant signé entre JAIDA et l'APP en 2013 portant sur l'octroi d'un prêt subordonné additionnel de 5 millions de dollars.

MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION
UNITED STATES OF AMERICA

Dans le cadre du programme conclu entre le Maroc et les Etats-Unis d'Amérique, le Millenium Challenge Compact en date du 31 août 2007, ayant pour objet l'octroi de 697 500 000 USD au gouvernement marocain pour la mise en œuvre d'un programme visant la promotion de la croissance économique et la réduction de la pauvreté, un accord est né entre l'Agence du Partenariat pour le Progrès (APP) et JAIDA qui reçoit une facilité de crédit de 25 millions de dollars versée sous forme d'une série de prêts subordonnés dans le but de la doter de capitaux additionnels pour qu'elle les réalloue aux institutions de microfinance. Parmi les objectifs de cet accord l'accroissement des services financiers dédiés aux micro-entreprises marocaines et la lutte contre les contraintes qui freinent le développement du secteur financier.

b. Coopération Italienne

- Un prêt de 6 Millions d'Euros dont 1 Million pour l'assistance technique affecté à 5 AMC.
- Un total de 6 prêts débloqués s'élevant à 57.7 Millions DH à l'avantage de 6 AMC dont 3 ayant déjà développé de nouveaux produits à fin 2016.
- Un nouveau business unit « Advisory services » dans le cadre de l'assistance technique.

Le Ministère de l'Economie et des Finances a mis à disposition de JAIDA un prêt à long terme de 6 Millions d'Euros accordé par la République Italienne à travers son instance de Coopération Internationale, et ce dans le cadre du programme de soutien aux petites et moyennes entreprises au Maroc. Ce prêt est destiné exclusivement au financement de deux programmes fournissant respectivement le montant d'un million d'euros à cinq associations de microcrédit afin de leur allouer les moyens nécessaires au développement de nouveaux produits de microcrédit en zone rurale, et le montant de 5 millions d'euros en faveur de toutes les AMC marocaines recherchant un soutien financier afin d'attribuer des microcrédits en zone rurale en priorité aux entrepreneurs des secteurs de l'agriculture et de l'élevage.

c. Silatech : "création d'un fonds de financement pour les jeunes"

- 1 Million USD livrable en deux tranches. La première tranche débloquée s'élève à 4 080 718,33 MAD.
- Mobilisation de 2 Millions MAD par JAIDA pour le « Fonds de Financements des Jeunes » en collaboration avec SILATECH.
- Assistance technique fournie par SILATECH pour les AMC.

L'initiative sociale SILATECH œuvrant à élargir le champ des opportunités économiques des jeunes dans le monde Arabe, a octroyé un prêt d'un million de dollars américains à JAIDA destiné exclusivement au refinancement des AMC dans l'objectif de leur allouer les moyens nécessaires afin de développer et commercialiser des produits de microcrédit pour les jeunes entrepreneurs âgés de 18 à 30 ans.

A cet effet, un Fonds de Financement pour les Jeunes (FFJ) a été créé par les deux institutions et prévu par la convention dans le cadre d'une mise en place de facilité de financement des jeunes bénéficiaires des associations marocaines de microfinance pour leur fournir des prêts et de l'assistance technique qui sera assurée par SILATECH.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Cette dernière comprendra la fourniture de services consultatifs financiers pour les jeunes, le soutien à la conception des produits et tests de marché ainsi que la formation du personnel des institutions de microfinance s'engageant à améliorer la part des jeunes dans le portefeuille des clients bénéficiaires.

En outre, un mécanisme de financement pour les jeunes considéré comme un canal de financement thématique ainsi qu'un programme d'assistance technique et d'appui au secteur de la microfinance marocaine pour promouvoir les financements dédiés aux jeunes ont été prévus par la convention.

Les conditions d'octroi des prêts passent par un processus d'évaluation sélectif et concurrentiel et selon les standards généralement requis par JAIDA qui s'est engagée à transmettre à SILATECH des reportings trimestriels et annuels restituant le délai par AMC bénéficiaire des montants alloués et de leurs affectations.

2. Le Prix de la fondation CDG : "Promotion des AGR et création de l'auto emploi des jeunes par le microcrédit"

« Le micro-crédit au service de l'innovation des jeunes »

La fondation CDG, en partenariat avec JAIDA, le Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire « CMS » et la FNAM, ont lancé un programme d'appui via le micro-crédit aux projets générateurs de revenus portés par de jeunes créateurs.

Cette initiative cible, en amont, l'inclusion des jeunes et leur autonomie économique à travers l'encouragement de l'insertion professionnelle par la promotion des AGR, et en aval, le renforcement de leur esprit d'entreprenariat et la consolidation de l'accès à l'auto-emploi. Ces projets innovants, portés par des entrepreneurs en manque de ressources et confrontées à la difficulté d'accès au financement, ont été choisis au nombre de 69 parmi des multitudes de propositions sur des critères de viabilité, de pertinence, et d'innovation qui leur a aussi valu leur préfinancement par les AMC. Ils proposent des activités nouvelles, conciliant viabilité économique, création de valeur ajoutée et retombées positives sur le plan social, et tendent à devenir des micro-entreprises créatrices d'emploi et génératrices de revenus durables pour leurs initiateurs.

La cérémonie de remise des aides financières en faveur des micro-entrepreneurs sélectionnés s'est tenu le 7 décembre 2016 au siège de la CDG, lors de cette cérémonie ont été mis en exergue les objectifs de ce programme et ses enjeux socio-économiques. Les projets retenus et ayant reçu une partie ou la totalité de leur apport personnel, et équivalent à 50% du coût du projet à la limite du plafond du crédit attribué par les AMC pourront bénéficier d'un programme d'accompagnement assuré par JAIDA et la FNAM et ce, dans l'objectif de garantir la viabilité et la pérennité de leurs micro-entreprises.

Cadre de référence

Le Programme d'appui aux AGRs par le soutien à la création de la micro-entreprise jeune s'inscrit dans le cadre de la convention de partenariat entre la CDG, JAIDA, le Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire « CMS » et la FNAM.

Objectif général du Programme

L'objectif est de faciliter l'insertion et l'autonomie économiques des jeunes les plus vulnérables en apportant un appui financier aux nouveaux projets de création de micro-entreprises (Commerces exclus) en matière d'AGR au Maroc, portés par de jeunes-entrepreneurs «Femmes/Hommes», servis par les Associations de Microcrédit (AMC) et non éligibles au financement du système bancaire classique.

Objectifs spécifiques

1. Financer les projets innovants, viables, et porteurs de valeur ajoutée sélectionnés
2. Accompagner les micro-entrepreneurs à évoluer vers la TPE structurée.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

3. La formation de la Performance sociale : "Certification SMART pour les principes de protection des clients"

Le Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire, en collaboration avec la Smart Campaign et la Facilité de Microfinance Responsable ont conjointement pris l'initiative d'organiser une formation, financée par l'AFD et dirigée par la SPTF et la Smart Campaign, qui s'est étendue sur une durée de trois jours portant sur la méthodologie d'évaluation des Principes de protection des clients certifiés, par la Smart Campaign.

Plusieurs professionnels du secteur de la microfinance ainsi que des cadres et dirigeants des AMC ont assisté à la formation dans le but de promouvoir les principes de protection des clients auprès de leurs partenaires, d'accompagner ces derniers dans le développement des actions relatives à la protection des clients, et de participer à une évaluation des principes de protection des clients en présence d'un évaluateur certifié Smart, dans le but de poursuivre le processus pour devenir un évaluateur certifié.

Le programme de cette formation s'est décliné en plusieurs volets afin de traiter les différents aspects des principes de protection des clients notamment à travers, d'une part, l'histoire et l'évolution de la Smart Campaign pour la compréhension des fondements des principes, l'analyse du développement des produits et des moyens de distribution appropriés, l'apprentissage des méthodes de prévention du surendettement par l'adoption des principes de transparence et de tarification responsable, et d'autre part, le traitement respectueux et équitable des clients, la protection de la confidentialité des données des clients ainsi que l'utilisation des mécanismes de résolution des plaintes et des outils et ressources fournis par la Smart Campaign dans ce cadre.

La formation s'est achevée sur la formalisation des participants aux processus d'évaluation et processus d'accréditation, pour enfin être évalués sur la base d'un examen final gratifié par une remise de certificats.

4. La Gestion de la Performance sociale : "Amélioration et intégration des concepts de GPS, un enjeu de taille pour JAIDA et ses partenaires"

JAIDA a mis en place un programme de gestion de la performance sociale suite aux orientations stratégiques de son Conseil d'Administration. En tant que partenaire du secteur, JAIDA a voulu renforcer son rôle, au-delà du financement et du développement institutionnel, en s'engageant dans l'harmonisation et la généralisation des standards de la performance sociale dans le secteur de la Micro Finance au Maroc.

Le rôle primordial de JAIDA dans l'accompagnement de ses institutions partenaires en gestion de la performance sociale est d'évaluer les actions ou les systèmes qui leur permettent d'atteindre des objectifs sociaux. JAIDA vient appuyer ses AMC partenaires à comprendre et à accepter la mise en œuvre de changements organisationnels pour leurs clients et leur personnel.

a. Partenariat JAIDA / Cerise

L'association CERISE et le fonds JAIDA ont signé une convention stratégique portant sur un projet de partenariat entre les deux institutions dans le but de promouvoir la gestion de la performance sociale (GPS) et ce en appuyant le processus de renforcement des capacités et l'amélioration des pratiques en GPS dans le secteur de la microfinance au Maroc. Dans le cadre de cette convention, l'équipe JAIDA a élaboré un plan de travail afin de servir les institutions partenaires et aspire à intégrer l'harmonisation, la mise en œuvre et la généralisation des standards de la performance sociale.

Au cœur des objectifs de ce plan de travail se trouve, d'une part, la sensibilisation des Institutions de Microfinance (IMF) à la gestion de la performance sociale et l'apprentissage de l'utilisation de ses outils notamment l'outil SPI4 par celles identifiées comme ayant exprimé un besoin d'évaluation SPI4, et d'autre part, la réalisation d'audits sociaux chez les IMF partenaires de JAIDA, à savoir les associations de microfinance Attawfiq, Al Baraka, Al Karama, ATIL et Attadamoune, résultant sur un bilan national consolidé. De plus, JAIDA ambitionne à travers cette collaboration d'accompagner les IMF partenaires dans l'amélioration de leurs pratiques en GPS et l'intégration de ces concepts dans leurs stratégies et opérations.

Dans cette même perspective, JAIDA a bénéficié d'une formation sur terrain de son partenaire CERISE en Janvier 2016 en vue de la qualification et le renforcement des capacités de trois ressources de JAIDA à l'utilisation de l'outil SPI4.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

L'accompagnement de JAIDA à travers les actions d'évaluation et de sensibilisation a permis aux AMC de lancer des chantiers d'amélioration de leurs pratiques de gestion de performance sociale. Les plans d'actions mis en place suite aux missions d'évaluation de JAIDA concernent plusieurs volets de la gestion de la performance sociale de manière générale et plus spécifiquement l'amélioration des principes de protection des clients.

b. Audit Social SPI4 de l'année 2016

AL KARAMA • 26 Mai 2016

Le fonds JAIDA et l'association Al KARAMA ont signé une convention stratégique ayant pour objectif de définir le cadre de l'appui apporté par JAIDA à la Gestion de la Performance Sociale au sein de l'association. Les deux partenaires ont convenu de collaborer pour la réali-sation d'une évaluation SPI4 chez Al Karama par JAIDA mais aussi pour l'amélioration de ses pratiques en GPS.

JAIDA s'est engagé à travers cette convention à accompagner Al KARAMA dans le renforcement de ses capacités en GPS en mettant en place à la fois les re-commandations tirées de l'audit social de l'association et un plan d'action pour l'amélioration des pratiques en GPS. De plus, et dans le but d'obtenir un meilleur transfert de compétences, les personnes en charge de la performance sociale au sein d'AL KARAMA seront associés aux travaux d'audit social SPI4 dont le suivi sera assuré par JAIDA en collaboration avec CERISE.

À l'issu de la mission il a été dressé un rapport réalisé par Al KARAMA présentant les résultats de l'audit SPI4 dont l'objectif est d'identifier les forces et faiblesses de l'association dans la GPS et la protection des clients et formuler un plan d'action pour le comblement des lacunes. A travers le questionnaire incluant un guide complet des meilleures pratiques en GPS et tous les standards de certification SMART, l'audit social d'AL KARAMA a permis d'évaluer le niveau de mise en œuvre des Standards Universels de Performance Sociale au sein de l'association.

ATTADAMOUN • 16 Février 2016

Le fonds JAIDA et l'association ATTADAMOUN ont signé une convention stratégique ayant pour objectif de définir le cadre de l'appui de JAIDA à la Gestion de la Performance Sociale au sein de l'association. JAIDA et AMSSF/MC ont décidé de mener une évaluation SPI4 chez AMSSF/MC et d'améliorer ses pratiques en GPS.

Dans ce cadre, JAIDA s'est engagé à réaliser un audit Social SPI4 chez AMSSF/MC dont les résultats seront utilisés dans la réalisation d'un bilan national de la Performance Sociale au Maroc, à coordonner les activités d'accompagnement et de renforcement des capacités dans la gestion de la performance sociale chez AMSSF/MC mais également à mettre en place des recommandations ressorties de l'audit social d'AMSSF/MC ainsi qu'un plan d'action pour l'amélioration des pratiques de GPS.

Les résultats de l'audit SPI4 réalisé chez AMSSF/MC ont été présentés dans un rapport rendu par l'association faisant part des forces et des faiblesses de l'IMF tant au niveau de la performance sociale qu'au niveau de la protection du client dans le but d'aider à améliorer ses pratiques de GPS grâce à ces informations.

INMAA • 9 Mars 2016

Le fonds JAIDA et l'association INMAA ont signé une convention stratégique ayant pour objectif de définir le cadre de l'appui de JAIDA à la Gestion de la Performance Sociale au sein de l'association.

Les deux partenaires ont décidé de collaborer pour l'actualisation de l'audit SPI4 chez INMAA, l'amélioration de ses pratiques de GPS et sa préparation à une certification SMART. Dans cette perspective, JAIDA s'est engagé à la réalisation d'un audit social SPI4 avec le suivi de CERISE intégrant la préparation à la certification SMART d'INMAA, la mise en place des recommandations de l'audit et la mise en place d'un plan d'action.

Ainsi, souhaitant mesurer ses performances sociales, INMAA s'est attelée à évaluer la réalisation de nombreux objectifs sociaux non sans s'interroger sur l'efficacité de ses services dans le secteur de la microfinance et son impact réel auprès des micro-entrepreneurs. La Direction Générale a donc entrepris les démarches aux côtés de JAIDA pour une évaluation de sa performance sociale et l'audit social de l'association a été réalisé grâce à SPI4, un outil complet qui permet aux IMF d'évaluer leur niveau de mise en œuvre des Standards Universels de Performance Sociale. Les résultats ont été présentés dans un rapport final réalisé par INMAA.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

ATTAWFIQ • 4 Janvier 2016

Le fonds JAIDA et l'association ATTAWFIQ-MF ont signé une convention stratégique ayant pour objectif de définir le cadre de l'appui de JAIDA à la Gestion de la Performance Sociale au sein de l'association. Les deux institutions ont décidé de collaborer pour la réalisation d'une évaluation SPI4 approfondie chez ATTAWFIQ-MF, l'amélioration de ses pratiques de GPS et sa préparation à une certification SMART. Le Fonds JAIDA s'est engagé à effectuer avec l'appui de CERISE un audit Social SPI4 approfondi avec une préparation à la certification SMART d'ATTAWFIQ-MF et à mettre en place un plan d'action pour l'amélioration de ses pratiques de GPS ainsi qu'à coordonner les activités d'accompagnement et de renforcement de ses capacités dans la GPS.

L'association ATTAWFIQ-MF, possédant une démarche socialement et écologiquement responsable, a pu à travers l'audit SPI4, déterminer ses points forts et ses points faibles en matière de performance sociale et d'évaluer son niveau de mise en œuvre des Standards Universels de Performance Sociale notamment grâce au questionnaire de base de l'audit SPI4 incluant un guide complet des meilleures pratiques créé par des professionnels du secteur ainsi que tous les standards de certification Smart Campaign. Les résultats de cette évaluation ont été présentés dans un rapport réalisé par l'association.

c. La Rencontre annuelle de la SPTF

JAIDA a conclu une convention avec l'association de gestion du Centre Mohammed VI de soutien à la micro finance solidaire afin de soutenir l'organisation de la rencontre annuelle de la SPTF 2016.

Lors de cette rencontre JAIDA a présenté un benchmark des audits réalisés en comparaison avec une base de données fournie par CERISE. L'objectif est de mettre en avant l'expérience du Maroc lors de cette rencontre en présentant un état des lieux de la gestion de la performance sociale chez les AMC marocaines.

Gestion de la performance sociale · Zoom 2016
ENGAGEMENT
SÉCURITÉ
BESOINS
ETHIQUE
RESPONSABILITÉ
BÉNÉFICES
PRODUIT
SATISFACTION
TRANSPARENCE
CERTIFICATION
STANDARDS
ETHIQUE
EQUILIBRE
COMMUNICATION
DONNÉES
PERSONNEL
CLIENT
PRÉVENTION
TRANSPARENCE
PRODUIT
BÉNÉFICES
FORMATION
DONNÉES
STANDARDS
ETUDES
PRÉVENTION
GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE
STANDARDS UNIVERSELS DE GESTION DE PERFORMANCE SOCIALE
TRAITER LES CLIENTS DE FAÇON RESPONSABLE

Dimension I
Définir et suivre les objectifs sociaux (61,7%)

Benchmark de la performance sociale à l'international

Analyse de la performance sociale au Maroc

Le secteur de la micro finance au Maroc a pu enregistrer des chiffres encourageants en termes d'encours et de clients desservis en plus des bonnes actions sociales entreprises. Par ailleurs, ces dernières années, plusieurs interrogations ont retenu sur l'impact social réalisé par le secteur de la micro finance auprès des micro-entrepreneurs. Les institutions de la micro finance au Maroc ont ainsi entrepris selon leurs priorités les démarches nécessaires pour une meilleure gestion de leur performance sociale.

L'évaluation de la performance sociale au Maroc selon les normes universelles est l'une des actions initiées par les institutions de la micro finance au Maroc dans le but d'améliorer leur pratiques. Dans le présent rapport, l'évaluation SPI4, une étape cruciale dans le processus de gestion de la performance sociale, a permis d'évaluer les forces et les faiblesses de l'IMF tant au niveau de la performance sociale qu'au niveau de la protection du client.

Les IMF au Maroc ont une particularité concernant leur statut d'ONG (organisation non gouvernementale) qui limite leurs champs d'intervention dans le financement du micro crédit. Les missions sociales propres aux différentes IMF se concentrent principalement sur la lutte contre la pauvreté et le chômage, la promotion de l'emploi, la distribution des micros crédit, la promotion des AGR, l'offre des services non financiers, l'offre de services financiers aux personnes économiquement faibles, la bancarisation, l'insertion économique des micro entrepreneurs.

Les objectifs sociaux fixés par les IMF du secteur dans leur stratégie différent d'une IMF à

Le projet de gestion de la performance sociale figure parmi les priorités de JAIDA et de son conseil d'administration qui œuvre à renforcer son rôle de partenaire du secteur, au-delà du financement et du développement institutionnel, en s'engageant dans l'harmonisation et la généralisation des standards de la performance sociale dans le secteur de la micro finance au Maroc.

Convaincue de la pertinence d'une démarche socialement et écologiquement responsable fondée chez ses institutions partenaires, JAIDA s'est mobilisé en collaboration avec les acteurs clés de la performance sociale pour fédérer le secteur marocain sur l'importance de l'engagement social et environnemental. La mobilisation de JAIDA s'est vue concrétisé via des actions de sensibilisation, des travaux d'audits sociaux SPI4, et la mise en place de plans d'actions.

Ce présent bilan de l'année 2015 reprend les éléments clés qui ressortent des audits sociaux SPI4 réalisés auprès de quelques institutions de la micro finance au Maroc par l'équipe JAIDA avec l'appui de CERISE. Plusieurs forces et points d'amélioration des IMF dans la gestion de la performance sociale et la protection des clients ont été identifiés et les axes d'amélioration ont été arrêtés. La version 4 du Social Performance Indicators SPI4 est l'outil d'audit social utilisé et qui a permis d'évaluer le niveau de mise en œuvre des standards Universels de performance sociale des IMF. SPI4 contient un questionnaire de base qui inclut :

- les Standards Universels de la Gestion de la Performance Sociale ;
- les Standards de Certification Smart Campaign

Un spécial remerciement aux personnes et aux institutions qui nous aidé dans la réalisation de ce travail.

Benchmark de la performance sociale à l'international

Les graphiques suivants représentent les résultats moyens d'un groupe de 6 AMC marocaines. Les audits sociaux ont été réalisés chez les six AMC avec l'outil CERISE SPI4 entre janvier et mars 2016. Cinq de ces audits ont été conduits par l'équipe JAIDA, sous supervision de CERISE, et un a été conduit en auto-évaluation accompagnée par JAIDA.

Dans les mêmes graphiques, on trouve aussi les résultats moyens de groupes de pairs issus de la base d'audits SPI4 de CERISE. Cela permet de mettre en perspective les résultats des AMC marocaines avec les sous-groupes suivants :

- Monde : tous les audits de la base de données
- Régional : sous-groupe des institutions situées en Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique subsaharienne
- But non lucratif : sous-groupe des institutions à but non lucratif dans le monde et la région (Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique subsaharienne)
- Statut juridique ONG : sous-groupe des institutions avec un statut juridique ONG dans le monde et la région (Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique subsaharienne).

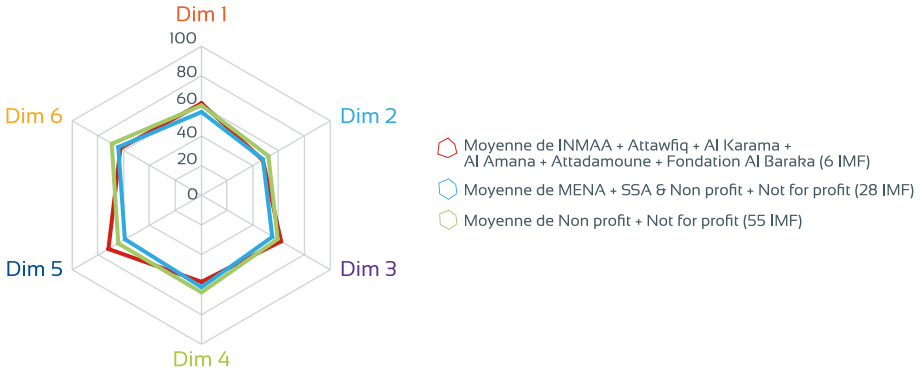
Benchmarks par pays, région et monde

> Scores moyens par dimension et par groupe de pairs (Maroc, région Afrique et monde)

Tableau 1

	Maroc (N = 6)	Afrique (N = 59)	Monde (N = 109)
DIM 1	61,7%	50,7%	56,3%
DIM 2	47,4%	46,4%	51,9%
DIM 3	61,9%	54,0%	58,4%
DIM 4	58,3%	59,4%	64,4%
DIM 5	71,8%	60,1%	65,0%
DIM 6	62,8%	62,8%	67,7%
Total	**60,7%**	**55,6%**	**60,6%**

Figure 1



CERISE

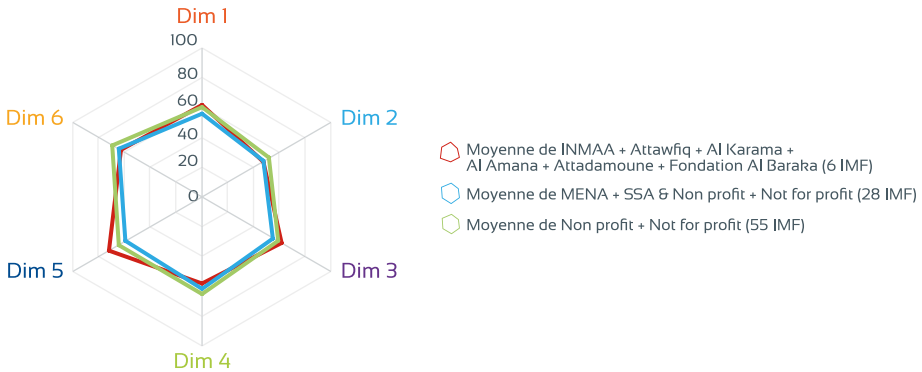
Benchmarks par statut (non lucratif)

> Scores moyens par dimension et par groupe de pairs (région et statut sans but lucratif)

Tableau 2

	Maroc (N = 6)	Afrique - non lucratif (N = 28)	Monde - non lucratif (N = 55)
DIM 1	61,7%	56,0%	60,4%
DIM 2	47,4%	47,8%	52,4%
DIM 3	61,9%	55,1%	59,3%
DIM 4	58,3%	61,6%	65,1%
DIM 5	71,8%	59,0%	64,0%
DIM 6	62,8%	64,3%	68,9%
Total	**60,7%**	**57,3%**	**61,7%**

Figure 2



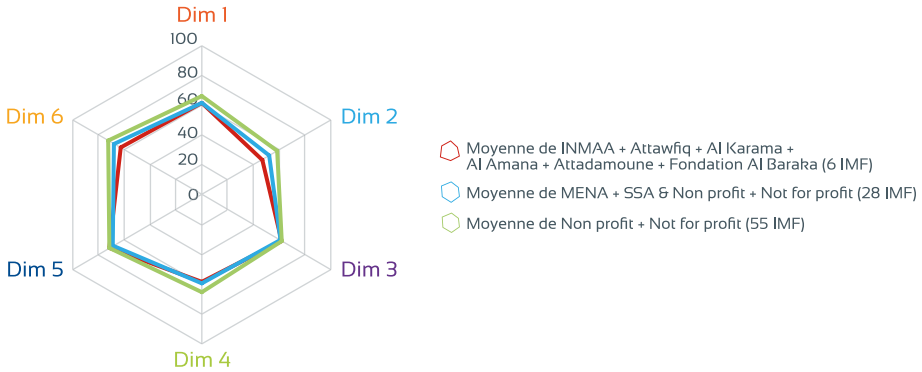
Benchmarks par statut juridique (ONG)

> Scores moyens par dimension et par groupe de pairs région et statut juridique (ONG)

Tableau 3

	Maroc (N = 6)	Afrique - ONG (N = 12)	Monde - ONG (N = 25)
DIM 1	61,7%	61,7%	65,9%
DIM 2	47,4%	52,4%	58,4%
DIM 3	61,9%	61,1%	62,3%
DIM 4	58,3%	59,5%	65,2%
DIM 5	71,8%	68,7%	71,0%
DIM 6	62,8%	67,7%	72,1%
Total	**60,7%**	**61,8%**	**65,8%**

Figure 3



Analyse de la performance sociale au Maroc

Le secteur de la micro finance au Maroc a pu enregistrer des chiffres encourageants en termes d'encours et de clients desservis en plus des bonnes actions sociales entreprises. Par ailleurs, ces dernières années, plusieurs interrogations ont retenti sur l'impact social réalisé par le secteur de la micro finance auprès des micro-entrepreneurs. Les institutions de la micro finance au Maroc ont ainsi entrepris selon leurs priorités les démarches nécessaires pour une meilleure gestion de leur performance sociale.

L'évaluation de la performance sociale au Maroc selon les normes universelles est l'une des actions initiées par les institutions de la micro finance au Maroc dans le but d'améliorer leur pratiques. Dans le présent rapport, l'évaluation SPI4, une étape cruciale dans le processus de gestion de la performance sociale, a permis d'évaluer les forces et les faiblesses de l'IMF tant au niveau de la performance sociale qu'au niveau de la protection du client.

Les IMF au Maroc ont une particularité concernant leur statut d'ONG (organisation non gouvernementale) qui limite leurs champs d'intervention dans le financement du micro crédit. Les missions sociales propres aux différentes IMF se concentrent principalement sur la lutte contre la pauvreté et le chômage, la promotion de l'emploi, la distribution des micros crédit, la promotion des AGR, l'offre des services non financiers, l'offre de services financiers aux personnes économiquement faibles, la bancarisation, l'insertion économique des micro entrepreneurs...

Les objectifs sociaux fixés par les IMF du secteur dans leur stratégie différent d'une IMF à une autre selon le niveau d'engagement porté par le conseil d'administration de l'IMF. Le ciblage des pauvres, des femmes et des jeunes, la croissance des entreprises, la pénétration du rural, la création d'emploi, la segmentation des différents secteurs d'activité, la formation des ressources humaines, la segmentation des montants de prêts... sont autant d'exemples d'objectifs sociaux relevés lors des travaux d'audit. Par ailleurs, bien que les objectifs sociaux mesurables soient définis dans la stratégie de l'institution, les indicateurs sociaux pour mesurer les progrès de l'institution vis-à-vis de ses objectifs sociaux ne sont pas clairement définis dans la stratégie. Dans la plus part des cas, il est ressorti une absence de clarification de la façon dont les produits, services, modèles et canaux de distribution permettent à l'IMF d'atteindre ses objectifs sociaux.

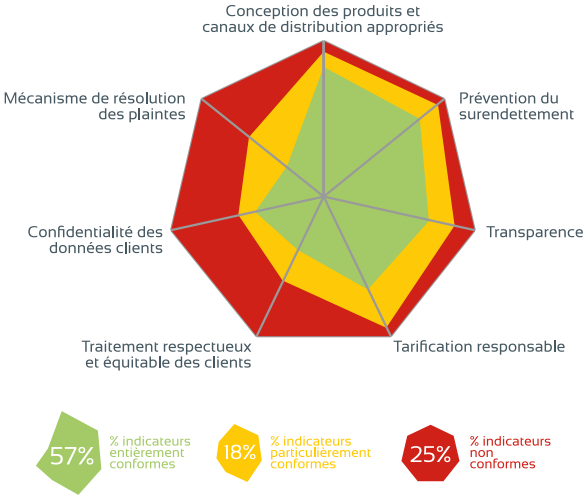
L'offre du micro crédit dans le secteur au Maroc est très diversifiée et couvre une grande partie des besoins des micros entrepreneurs (micro entreprise, agriculture, logement, jeunes, artisanat, pêche...). Les autres services connexes d'inclusion financière sont aussi inclus dans le cadre de l'offre du micro crédit notamment le mobile banking et le transfert de paiement à l'étranger. Seuls deux canaux de distributions existent dans le marché du micro crédit soient les branches ou les agences et les guichets mobiles qui ont pour objectif d'assurer une meilleure proximité aux bénéficiaires du micro crédit et servir dans certains cas une population très enclavée.

Normes universelles

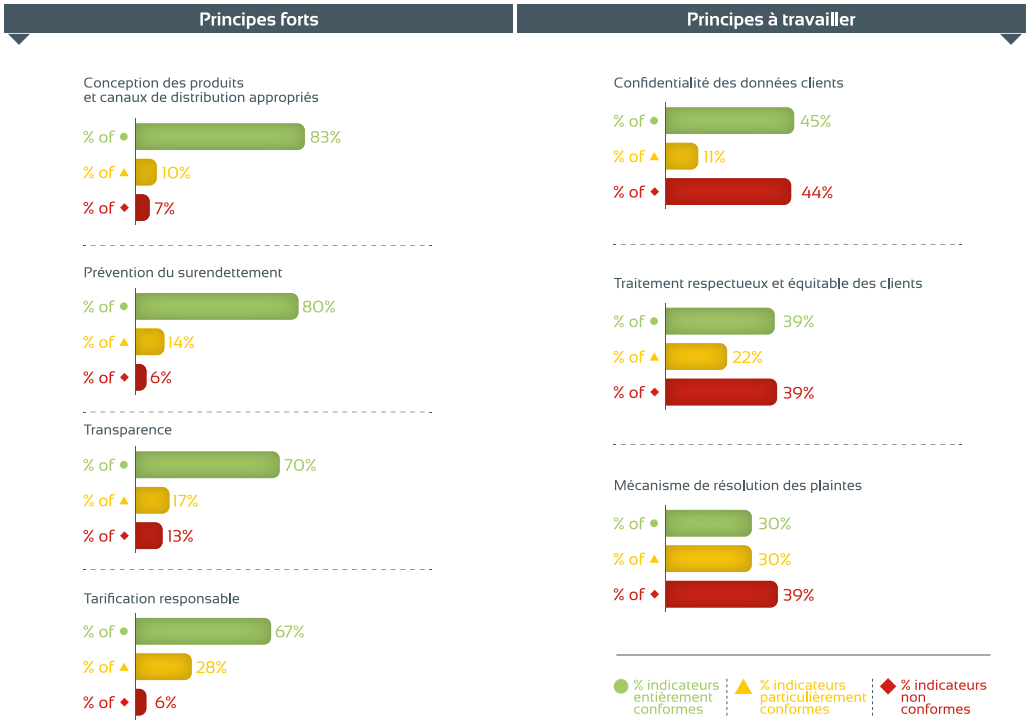
> Score moyen par dimension (en %)

Normes de protection des clients

> Scores des principes de protection des clients



> Rapport des Normes de protection des clients

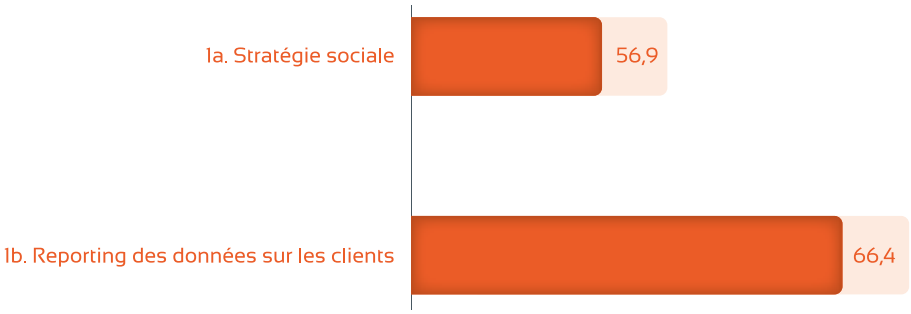


Dimension 1
Définir et suivre les objectifs sociaux (61,7%)

La micro-finance a été développée dans le but de servir les populations exclues du secteur financier conventionnel ; des populations qui souvent incluent les plus pauvres et vulnérables de la société, ainsi que les personnes rejetées par les banques ou vivant dans des régions non desservies par ces dernières. Les institutions de micro-finance ont deux rôles importants qui sont d'offrir des services financiers à cette population exclue mais aussi de créer un bénéfice dans la vie de leurs clients. Les standards, les pratiques et les indicateurs de la dimension 1 aident l'institution à répondre à deux questions : 1. « Est-ce que mon institution atteint sa clientèle cible ? » et 2. « Est-ce que le niveau de vie de nos clients s'améliore ? ».

Plus spécifiquement, la dimension 1 énonce que l'institution doit avoir une stratégie claire qui définit les objectifs sociaux et qui décrit comment les actions de l'institution contribuent à l'atteinte de ces buts ainsi que la manière dont elle mesure le progrès dans l'accomplissement des objectifs.

1. Objectifs sociaux



Standards	Description
1a.L'institution possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux (56,9%)	+ Rappel des objectifs sociaux, de la clientèle cible et de l'offre de services financiers et non financiers dans l'énoncé de la mission sociale + Actualisation, partage et diffusion de la mission dans le cadre de la vision partagée + Traduction de la mission sociale de l'institution dans sa stratégie en détaillant l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus et la création de bénéficies pour les clients + Définition des objectifs sociaux mesurables de résultats et de changements au niveau du client dans la stratégie de l'institution + Définition dans la stratégie des indicateurs de mesures des progrès de l'institution vis-à-vis de ses objectifs sociaux - Manque de définition des objectifs sociaux mesurables des résultats et de changement au niveau des clients cibles - Absence des indicateurs mesurables et déclinaison des objectifs sociaux presque inexistante - Manque de clarification au niveau de la stratégie de l'institution sur la façon dont ses produits, services, modèles et ses canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux - Manque de correspondance des indicateurs mesurables aux objectifs sociaux définis - Absence de définition d'objectifs spécifiques pour les clients cibles notamment le genre, les zones et le niveau de pauvreté dans la stratégie de l'institution
1b.L'institution collecte, publie, et vérifie l'exactitude des données sur les clients en lien spécifique avec ses objectifs sociaux (66,4%)	+ Collecte des données clients (âge, localisation, secteur d'activité, genre, revenus...) par l'institution et possibilité de son système d'information de désagréger les données en fonction du sexe et autres caractéristiques des clients (âge, localisation, secteur d'activité) + Production des rapports annuels des données de l'activité de l'institution et diffusion publique de ces indicateurs auprès de ses partenaires réseau et bailleurs de fonds + Collecte des données pour chacun de ses objectifs sociaux au niveau du département d'exploitation de l'institution + Formation fournie aux personnes concernées par la collecte et la saisie des données par le bias du système d'information en vigueur - Absence d'un protocole chez l'institution pour la collecte, le contrôle de qualité, l'analyse et le reporting des données de performance sociale. - Aucun reporting renseigné sur la performance sociale du Mix Market - Manque de contrôle des données sociales par l'audit et le contrôle interne

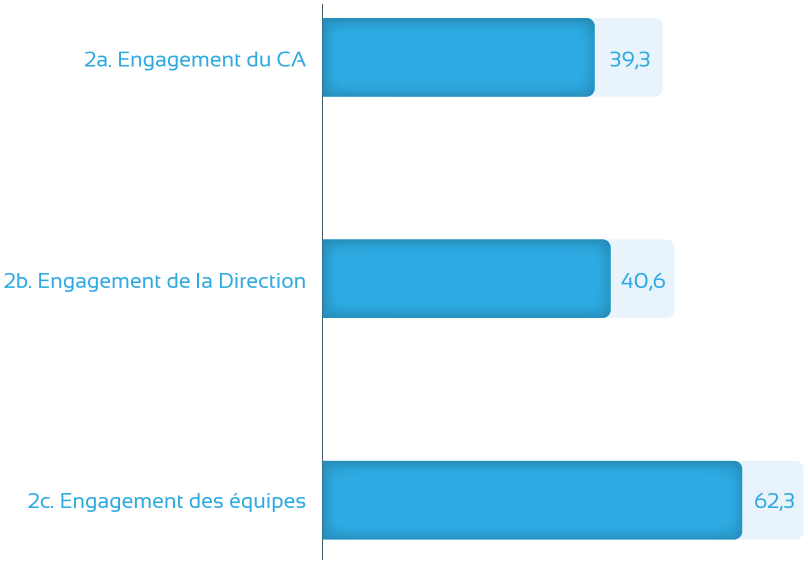
Axes d'amélioration

- Procéder à l'actualisation périodique de la mission et la diffuser auprès des membres du conseil d'administration et de l'ensemble du personnel ;
- Définir des objectifs sociaux spécifiques à la mission, les décliner dans les plans stratégiques opérationnels et leur faire correspondre des indicateurs mesurables ;
- Améliorer la qualité de la collecte et de la saisie des données et intégrer le contrôle des données sociales dans le champ d'action des organes de contrôle et d'audit ;
- Mettre en place une procédure pour la collecte, le contrôle de qualité l'analyse et le reporting des données de la performance sociale.

Dimension 2
Engagement envers les objectifs sociaux (47,4%)

L'implication et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation sont des éléments cruciaux pour le succès de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution. La dimension 2 couvre les pratiques mises en place par l'institution pour s'assurer que les membres du conseil d'administration, la direction et les employés sont engagés dans l'atteinte des objectifs sociaux. Cette dimension se concentre sur la manière dont l'institution prépare et appuie les membres internes de l'organisation au succès de la mise en œuvre des objectifs sociaux ainsi que la responsabilité de tous ces membres dans l'atteinte de ces objectifs.

2. Engagement social



Standards	Description
2a. Engagement du Conseil d'Administration (39,3%)	+ Explication de la mission de l'institution et de ses objectifs sociaux aux membres du CA + Revue par le CA : la politique de RH et son alignement avec la mission, les données sur la rotation et la satisfaction du personnel, les pratiques de protection des clients, les objectifs de croissance et la gamme de produits afin de déterminer si l'institution remplit sa mission et objectifs sociaux + Partage et suivi des avancées récentes d'initiatives de GPS nationales et internationales + Mise en place d'un plan d'action pour l'amélioration de la performance sociale validé par le CA + Définition des objectifs de la performance sociale dans le plan de développement de l'institution + Constitution d'un comité de la PS au sein du CA et désignation d'un champion de la GPS ; - Absence de partage avec les membres du CA d'une documentation sur leurs responsabilités en GPS - Non utilisation des données de la PS par le CA pour fournir une orientation stratégique - Absence d'évaluation de la direction générale par le CA par rapport à la réalisation des objectifs sociaux de l'institution
2b. Volonté de rendre compte de la mission sociale (40,6%)	+ Présentation par l'institution à l'ensemble du personnel les valeurs institutionnelles et les normes de conduite professionnelles attendues de l'ensemble du personnel et ce à travers les règles éthiques, une charte de protection des clients et un règlement intérieur. + Evaluation de la direction des risques liés à la performance sociale notamment le départ des clients et intégration dans sa cartographie des risques la dérive de mission, le risque de réputation, les incidents causant des dommages aux clients, l'insatisfaction du personnel, les inégalités et/ou la discrimination sexuelle, le manque de mise en œuvre des politiques de l'institution + Evaluation externe de la performance sociale via un rating institutionnel - Absence d'un document signé par le personnel les engageant à respecter les normes de conduite professionnelle et à ne pas recourir aux comportements interdits par la charte de protection des clients - Aucune analyse des résultats de performance sociale et aucune comparaison aux objectifs du business plan - Absence des critères de performance sociale dans les activités courantes de l'audit interne - Absence d'évaluation par la direction des cadres de direction sur la réalisation des objectifs spécifiques de performance sociale
2c. Mise en œuvre de la stratégie (62,3%)	+ Formation des employés afin d'assurer leur engagement envers les objectifs sociaux de l'institution + Contrôle des pratiques du personnel pour permettre de sanctionner les employés si nécessaire + Fixation de la base salariale d'un agent de crédit supérieure au SMIG national + Valorisation de la qualité du portefeuille ainsi que le nombre de dossiers traités dans les systèmes d'incitation de l'institution + Mise en place d'une procédure disciplinaire visant à définir le processus d'identification et d'évaluation des manquements commis par le personnel de l'institution vis-à-vis des procédures et des règles de discipline en vigueur - Manque d'informations sur les sanctions liées au comportement du personnel vis-à-vis du client - Absence de formations régulières des employés envers les objectifs sociaux - Non diffusion de la procédure disciplinaire auprès de l'ensemble du personnel et absence des aspects liés à la protection de la clientèle dans cette procédure - Absence de règles de conduite chez l'institution en matière de recouvrement - Absence d'un dispositif de gestion des plaintes

Axes d'amélioration

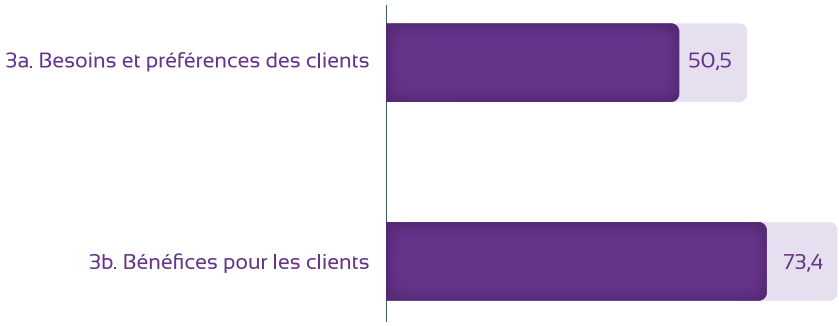
- Partager avec les membres du CA les documents et les avancées relatifs à la gestion de la PS ;
- Mettre en évidence et formaliser l'engagement et les responsabilités du CA dans la GPS ;
- Mettre en place les outils de suivi et de reporting des indicateurs sociaux et mettre en place le protocole de collecte et de fiabilisation des données à remonter au CA ;
- Mettre en place une politique de ressources humaines (recrutement, évaluation et primes) qui équilibre les critères de performance financiers et sociaux ;
- Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des risques liés à la PS tels que le risque de la dérive de mission, le risque de réputation, les incidents causant des dommages aux clients, l'insatisfaction du personnel, les incitations pouvant conduire à des comportements négatifs au sein du personnel, les impacts environnementaux négatifs, les inégalités et/ou la discrimination sexuelle ;
- Intégrer dans l'évaluation des cadres par la direction, des critères sur la réalisation des objectifs spécifiques à la performance sociale ;
- Compléter la charte de protection des clients, y inscrire les pratiques à faire et à ne pas faire en matière de recouvrement, les dispositions de la confidentialité et préciser les sanctions encourues par le personnel en cas de non-respect de la charte ;
- Formaliser l'engagement de l'ensemble du personnel à la charte de protection des clients.

Dimension 3

Concevoir des produits et services qui répondent aux besoins et aux préférences des clients (61,9%)

La micro finance a le potentiel de donner aux pauvres et aux personnes exclues un accès à des services financiers. Par contre, l'accès à une population cible n'est pas suffisant pour créer un bénéfice pour les clients et les produits et services doivent également être adaptés à leurs besoins. De manière générale, les produits de micro finance sont beaucoup trop standardisés: petit prêts, remboursements mensuels, caution solidaires en groupe. Offrir des services de qualité bien adaptés aux clients (adaptés au contexte local, diversifiés, efficaces et transparents) requiert des techniques innovantes et une stratégie proactive qui combine en même temps l'accès à des services financiers et non financiers. La dimension 3 évoque les différentes manières dont l'institution peut rassembler l'information sur les besoins et préférences des clients dans le but d'adapter les produits et services à ces derniers. La dimension 3 incorpore également tous les standards de certification de la Smart Campaign reliés au premier principe « Conception de produit appropriés et canaux de distributions adaptés ».

3. Conception des produits



Standards	Description
3a. Besoins et Préférences des Clients (50,5%)	+ Prise en compte de l'avis des clients via les remontées des agents de terrain et des enquêtes pour développer et améliorer les produits + Diversification de la gamme de produits et services connexes + Réalisation des études de marché pour connaitre le client et ses préférences + Segmentation et adaptation des produits aux besoins de chaque client ciblé en termes de montant, de taux, de secteur d'activité... + Présence des guichets mobiles pour un meilleur service à une population très enclavée + Réalisation des enquêtes de satisfaction sur les motifs de départ des clients + Interrogation systématique sur les raisons de départ des clients + Réalisation des enquêtes auprès des clients potentiels pour orienter le choix de l'institution dans l'ouverture de nouvelles agences - Insuffisance dans la périodicité des études de satisfaction - Manque de collecte de données sur la satisfaction des clients
3b. Bénéfices pour les clients (73,4%)	+ Prise en compte des caractéristiques des clients dans le but de ne pas leur porter préjudice + Mise en place d'une politique qui définit les garanties, ainsi que des directives claires pour l'enregistrement et la valorisation des garanties + Mise en place d'une gamme de produits et de services : produits de crédit diversifiés, produit de transfert d'argent et produit de micro assurance + Adaptation des produits de crédit à la clientèle du micro crédit + Adaptation des prêts aux entreprises aux cycles du projet des micros entrepreneurs : démarrage, fonds de roulement et investissement + Flexibilité dans les garanties exigées ; dématérialisation des garanties basées sur la caution solidaire et caution de tiers garant + Mise en place de l'échéancier de remboursement selon le besoin de financement et la capacité de remboursement des clients + Intervention des agents de crédit dans leurs régions pour servir les clients dans leur langage local en tenant compte de leur contexte social et culturel + Offres de formation comprenant l'autonomisation des femmes, la gestion de l'entreprise et des projets, comptabilité des projets, gestion de la dette, budget, épargne, design des produits... + Disposition d'un large réseau d'agences et de guichets mobiles + Aucune utilisation de technique de vente fortement agressive ou contraignante et aucune pression faite sur le client pour signer son contrat - Absence d'une offre de prêts d'urgence que les clients peuvent utiliser pour réduire leurs risques et faire face aux urgences communes - Absence de fonds pour répondre aux catastrophes communes - Les rééchelonnements et les restructurations des prêts ne sont pas au choix du client - Absence d'une analyse stratégique par l'institution sur la manière dont ses produits, services et modèles de distribution permettent aux clients d'investir dans des opportunités économiques - Absence d'une analyse stratégique par l'institution sur la manière dont ses produits, services et modèles de distribution aident les clients à réduire leurs risques et à faire face aux urgences les plus communes

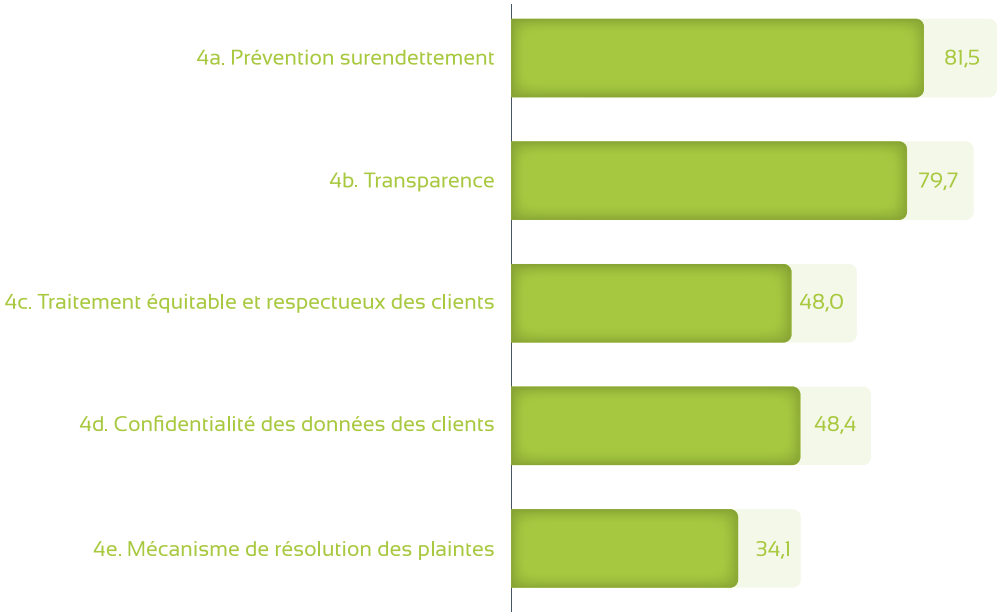
Axes d'amélioration

- Réaliser des études de marchés pour développer des produits et des canaux de distribution adaptés aux besoins et préférences des clients ;
- Mener des études de satisfaction annuelles et analyser les raisons des départs des clients pour une meilleure adaptation et conception des produits et services ;
- Réaliser une étude Stratégique sur les produits et services ;
- Formaliser le processus de remontées des données sur la satisfaction des clients ;
- Utiliser les résultats des études annuelles pour une amélioration des produits et services et un meilleur bénéfice des clients.

Dimension 4
Traiter les clients de manière responsable (58,3%)

Toutes les institutions financières, même celles sans objectifs sociaux définis, devraient minimalement avoir comme responsabilité morale de ne pas nuire aux clients. La dimension 4 couvre toutes les pratiques que l'institution peut mettre en place pour s'assurer qu'elle ne nuise pas à ses clients. Plus spécifiquement, la dimension 4 aborde la prévention du surendettement, la transparence, le traitement équitable et respectueux des clients, la protection de la confidentialité des données du client et le mécanisme de résolution des plaintes.

4. Traitement responsable des clients



Standards	Description
4a. Prévention du surendettement (81,5%)	+ Mise en place et diffusion de la politique d'analyse de la capacité de remboursement du client + Contrôle du respect des politiques et systèmes de prévention du risque de surendettement + Mise en place d'une procédure de gestion de recouvrement qui permet avant la saisie des garanties de chercher des solutions pour rééchelonner ou refinancer des prêts pour les clients qui ont la volonté mais pas la capacité de rembourser + Mise en place d'une politique d'endettement croisé qui évite les prêts parallèles - Aucun suivi par le CA de l'indicateur sur l'endettement croisé - Insuffisance du système de contrôle pour s'assurer de l'utilisation de la Centrale des risques, du respect des politiques et systèmes de prévention du risque de surendettement - Une analyse incomplète de la capacité de remboursement non définie dans la politique de crédit
4b. Transparence (79,7%)	+ Communication de toutes les informations du client en dialecte local avant la signature du contrat + Aucune pression sur les clients pour signer le contrat + Publication du taux nominal mensuel dans les affiches et dans les contrats - Manque d'information donnée aux clients sur leurs droits - Aucune précision du taux global effectif du prêt et absence de clarification sur la pratique des taux constants ; une confusion sur le calcul de l'intérêt et une incohérence entre le montant réellement financé et celui figurant sur le contrat - Absence des copies des documents signées chez le client et manque de précision des frais associés aux prêts dans les contrats
4c. Traitement équitable et respectueux des clients (48%)	+ Mise en place d'une charte de protection qui précise les pratiques équitables de recouvrement + Saisie des garanties conformément aux dispositions légales dans le cadre du recouvrement judiciaire et à aucune conservation de bien des clients par l'institution - Absence d'un code de conduite ou règlement intérieur - Aucune explication donnée aux clients sur la procédure de saisie des garanties et leurs droits - Manque d'information des clients sur la communication de leurs données aux centrales de risques, la protection de leurs données, leur droit d'attendre un comportement éthique de la part du personnel lors du recouvrement et leur droit de déposer une réclamation et comment le faire - Absence d'application des politiques de rééchelonnement de façon uniforme et équitable et absence d'orientations formalisées sur les conditions du rééchelonnement
4d. Confidentialité des données clients (48,4%)	+ Mise en place de systèmes de sécurité du SIG qui permettent de protéger la confidentialité, la sécurité, l'exactitude et l'intégrité des informations personnelles et financières des clients + Exigence du consentement écrit du client pour l'utilisation de photos ou d'informations personnelles + Formalisation d'une clause de confidentialité au niveau du contrat client - Absence d'une consigne particulière sur la sécurisation et le contrôle du stockage des dossiers
4e. Mécanisme de résolution des plaintes (34,1%)	+ Mise en place d'une procédure de gestion des réclamations et création d'un département, un numéro dédié + Mise en place d'un système d'audit interne qui veille à ce que les plaintes soient correctement résolues et réalisation d'un audit de la procédure de gestion des réclamations - Aucune information des clients de leur droit à soumettre des plaintes - Aucune procédure de gestion des réclamations pour former son personnel dessus - Aucune utilisation des informations issues des plaintes pour corriger toute erreur

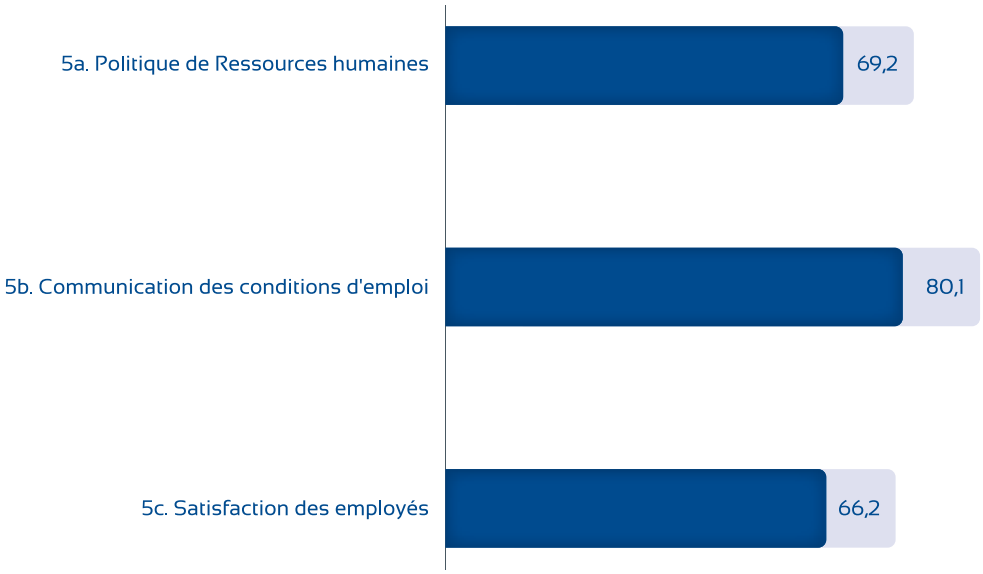
Axes d'amélioration

- Renforcer des compétences des agents en matière de prévention du surendettement ;
- Mettre en place une politique formalisée de protection des données des clients ;
- Mettre en place un code éthique qui couvre tous les principes de protection des clients, l'intégrer dans les modules de formation du personnel et recueillir son engagement formel sur le respect ;
- Intégrer des pratiques de protection des clients dans les points de contrôle des risques ;
- Rédiger un guide de recouvrement ;
- Mettre en place un dispositif de gestion des plaintes.

Dimension 5
Traiter les employés de manière responsable (71,8%)

Traiter les employés de manière responsable est critique au succès d'une institution pour deux raisons. Tout d'abord, l'augmentation de l'emploi est un grand bénéfice que l'institution apporte à une communauté et deuxièmement parce que la manière dont les employés sont traités a un impact immense sur la manière dont ces employés traitent les clients de l'institution. La dimension 5 évoque de quelles manières une institution peut créer un environnement de travail juste et sécuritaire, soutenir ses employés et leur donner les informations tributaires au succès dans leur travail.

5. Traitement responsable du personnel



Standards	Description
5a. Politique de RH (69,2%)	+ Mise en place d'une politique RH conforme à la législation nationale existante + Couverture de la politique RH de tous les droits des employés sur les salaires, les avantages sociaux, les conditions de travail, les procédures disciplinaires et sanctions… + Accès des employés à un exemplaire du règlement intérieur + Evaluation des risques de santé et de sécurité du personnel et prise des mesures de prévention + Existence d'une politique de non-discrimination qui couvre: le sexe, la race / l'ethnie, la religion, la participation à tout accord de négociation collective + Examen par la direction du rapport sur les accidents du travail ou de maladie - Aucun accès des employés à un exemplaire du manuel qui formalise la politique RH - Absence dans le manuel RH des dispositions liées à la sécurité au travail, la non-discrimination, la liberté d'association, la résolution des plaintes, la protection contre le harcèlement - Absence d'un système formel et confidentiel de traitement des plaintes du personnel - Absence d'une politique de non-discrimination
5b. Communication des conditions d'emploi (80,1%)	+ Communication à chaque employé un contrat de travail, une fiche de poste et une orientation de son emploi + Formation donnée à la majorité des employés ; une moyenne de 3,5 jours par an par employé + Evaluation des écarts injustifiés entre les opportunités de formation pour différentes catégories d'employés et mise en place d'un plan de formation ambitieux pour les combler + Intégration de la politique d'incitation et d'augmentation dans le manuel RH - Absence de fiches de poste, des exemplaires papiers du règlement intérieur chez les employés - Absence d'évaluation des écarts injustifiés entre les opportunités de formation pour différentes catégories d'employés pour la mise en place d'un plan de formation pour les combler. - Aucune politique formalisée du système incitatif des primes pour le personnel autre que les agents de crédit
5c. Satisfaction des employés (66,2%)	+ Analyse de la satisfaction du personnel via des enquêtes de satisfaction des employés + Suivi du taux de rotation du personnel et analyse des raisons de départ par catégorie d'employé + Contrôle les facteurs relatifs la satisfaction du personnel pour engager des actions correctives + Mise en place d'actions correctives pour répondre aux problèmes identifiés durant l'analyse de la satisfaction des employés, sur les facteurs que l'institution contrôle - Aucune étude ou enquête de satisfaction des employés réalisée - Absence de suivi du taux de rotation du personnel et aucune analyse des raisons de départ - Manque de contrôle des facteurs relatifs la satisfaction du personnel pour engager des actions correctives

Axes d'amélioration

- Elaborer un règlement intérieur et le partager avec chaque employé ;
- Mettre en place des comités réglementaires de représentation du personnel dont le comité d'hygiène et de sécurité ;
- Actualiser la politique RH et y inclure les droits des employés non encore couverts (la sécurité au travail, la non-discrimination, la liberté d'association, la résolution des plaintes, la protection contre le harcèlement, la liberté d'association, la protection des lanceurs d'alerte, la protection contre le harcèlement, les formalités de départ…) ;
- Mettre en place un mécanisme formel de résolution des plaintes et le diffuser auprès de l'ensemble du personnel ;
- Réaliser des études de satisfaction formelles du personnel ;
- Mettre en place une procédure de suivi des accidents du travail, blessures ou maladies ;
- Renforcer la formation pour l'ensemble des employés ;
- Diffuser un exemplaire à jour de la politique RH du règlement intérieur et des sanctions possibles à l'ensemble des employés.

Dimension 6
Équilibrer la performance financière et sociale (62,8%)

Toutes les institutions financières qui ont un double objectif doivent chercher un équilibre entre la performance financière et sociale. Les institutions doivent assurer leur pérennité (performance financière) dans le but de pouvoir continuer à offrir des produits et services à leur clientèle cible et d'améliorer leur niveau de vie (performance sociale). Pour cette raison, la dimension 6 se concentre sur les critères importants dans les prises de décisions des institutions (cibles de croissances, cibles de performance, les allocations, le choix des sources de financement, la rémunération des employés). La dimension 6 inclut les éléments de quatrième principe (« prix raisonnables ») de la certification pour la protection du client de la Smart Campaign.

6. Equilibrer la performance financière et sociale

Standards	Description
6a. L'institution définit et surveille le taux de croissance afin de favoriser à la fois la viabilité financière et le bien-être des clients (68,8%)	+ Fixation du taux de croissance par région et type de produit en tenant compte de facteurs externes et internes + Mise en place d'une politique de croissance durable, approuvée par le CA pour toutes les agences/régions et pour tous les types de produits, en tenant compte de la capacité de croissance de l'institution et des marchés ciblés - Détermination du taux de croissance sans prise en compte des facteurs externes et internes - Absence d'analyse des taux de croissance et la saturation du marché - Aucune analyse de la croissance du nombre de nouveaux clients issus du marché cible ni la qualité du service pour comparer ses objectifs et sa performance réelle
6b. Les investisseurs en capital, les prêteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec la double mission de l'institution, et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités (69,8%)	+ Collaboration avec les acteurs dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec les objectifs sociaux + Décision de lever des fonds et prise en compte de la répercussion du coût sur le client + Définition des directives de la rentabilité en accord avec les objectifs sociaux - Aucune soumission des objectifs financiers à des limites ou à une politique qui assure une cohérence avec les objectifs sociaux et sur la façon dont les profits seront utilisés - Absence d'une structure de financement conforme à la règlementation - Une publication des états financiers qui n'intègre pas les annexes concernant l'hors bilan, les créanciers, le risque de change...
6c. La recherche de rentabilité ne porte pas atteinte à la viabilité à long terme de l'institution, ni au bien-être des clients (71,2%)	+ Analyse des prix des concurrents et le cout induit par l'offre du produit pour s'assurer que ses produits offrent aux clients une juste valeur par rapport au prix, + Suivi par le CA des niveaux de tarification et analyse de la cohérence par rapport à la politique de l'institution sur les rendements + Aucune imposition de frais excessifs ou de pénalités pour les remboursements anticipés - Fixation du ratio clients / agent de crédit sans tenir compte de la qualité de service et de la satisfaction des clients vis-à-vis du service offert par l'agent de crédit - Absence de l'évaluation de la différence entre le Taux Annuel Effectif Global (TAEG) sur un produit et son coût de financement, pour vérifier que la marge n'est pas excessive
6d. L'institution offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à une institution poursuivant une double mission (41,7%)	+ Définition et révision de la rémunération du Directeur Exécutif et des autres membres de la direction par le CA tenant compte des résultats d'évaluation de leurs performances + Calcul par le CA de la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et les plus bas salaires de son personnel de terrain, et évaluation de cet écart - Rémunération et prime du Directeur et autres membres de la direction sans prendre en compte l'évaluation de la performance sociale - Absence du calcul par le CA de la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et les plus bas salaires de son personnel de terrain

Axes d'amélioration

- Analyser les études de marché, études de satisfaction des clients et toutes autres données sur le secteur et la concurrence pour la détermination de la stratégie de croissance ;
- Formaliser les directives concernant la rentabilité et l'utilisation des bénéfices, en accord avec les objectifs sociaux ;
- Renforcer le dispositif de gestion des risques et les capacités de contrôle et d'audit interne ;
- Réviser la grille salariale des employés pour l'amélioration continue de l'efficience de l'institution et de son engagement et responsabilité envers ses clients et ses employés ;
- Intégrer la performance sociale dans les critères d'évaluation du top management et des employés ;
- Mettre en place une politique qui cadre les objectifs financiers de l'institution par rapport à ses objectifs sociaux.

ETATS DE SYNTHÈSE

BILAN AU 31/12/2016		(en DH)
ACTIF	31/12/2016	31/12/2015
VALEURS EN CAISSE, BANQUES CENTRALES TRESOR PUBLIC, SERVICE DES CHEQUES POSTAUX	31419,61	29 909,31
CREANCES SUR LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET ASSIMILES	1 631 982 076,78	1 566 534 253,77
A Vue	57 431 867,20	61 444 161,99
A Terme	1 574 550 209,58	1 505 090 091,78
CREANCES SUR LA CLIENTELE	400 763,40	288 552,06
Crédits de Trésorerie et à la Consommation	400 763,40	288 552,06
Crédits à l'Equipement	-	-
Crédits immobiliers	-	-
Autres Crédits	-	-
CREANCES ACQUISES PAR AFFACTURAGE	-	-
TITRES DE TRANSACTION ET DE PLACEMENT	1 457 387,44	34 453 536,54
Bons du Trésor et Valeurs Assimilées	-	
Autres Titres de Créance	-	
Titres de Propriété	1 457 387,44	34 453 536,54
AUTRES ACTIFS	20 875 838,91	14 480 279,04
TITRES D'INVESTISSEMENT	-	-
Bons du Trésor et Valeurs Assimilées	-	-
Autres Titres de Créance	-	-
TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILES	299 600,00	-
CREANCES SUBORDONNEES	-	-
IMMOBILISATIONS DONNEES EN CREDIT-BAIL ET EN LOCATION	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	4 876 928,70	3 902 855,80
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 429 387,17	1 386 991,67
TOTAL ACTIF	1 664 353 402,01	1 621 076 378,19

BILAN AU 31/12/2015		(en DH)
PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
BANQUES CENTRALES, TRESOR PUBLIC, SERVICE DES CHEQUES POSTAUX	-	-
DETTES ENVERS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET ASSIMILES	830 578 138,07	748 076 786,23
A Vue	206 969 978,53	137 979 985,69
A Terme	623 608 159,54	610 096 800,54
DEPOTS DE LA CLIENTELE	-	-
Comptes à Vue Créditeurs	-	-
Comptes d'Epargne	-	-
Dépôts à Terme	-	-
Autres Comptes Créditeurs	-	-
TITRES DE CREANCE EMIS	207 386 301,37	207 364 383,57
Titres de Créance Négociables Emis	-	
Emprunts Obligataires Emis	207 386 301,37	207 364 383,57
Autres Titres de Créance Emis	-	
AUTRES PASSIFS	20 419 842,23	15 196 538,79
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	19 469 783,82	16 469 783,82
PROVISIONS REGLEMENTEES	-	-
SUBVENTIONS, FONDS PUBLICS AFFECTES ET FONDS SPECIAUX DE GARANTIE	-	-
DETTES SUBORDONNEES	154 819 534,94	222 170 959,90
ECARTS DE REEVALUATION	-	-
RESERVES ET PRIMES LIEES AU CAPITAL	6 851 183,86	5 925 900,04
CAPITAL	328 027 900,00	328 027 900,00
ACTIONNAIRES : CAPITAL NON VERSE (-)	-	-
REPORT A NOUVEAU (+/-)	76 918 842,02	59 338 449,49
RESULTATS NETS EN INSTANCE D'AFFECTATION (+/-)	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE (+/-)	19 881 875,70	18 505 676,35
TOTAL PASSIF	1 664 353 402,01	1 621 076 378,19

HORS BILAN AU 31/12/2015		(en DH)
	31/12/2016	31/12/2015
ENGAGEMENTS DONNES	105 550 000,00	32 500 000,00
Engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédit et assimilés	105 550 000,00	32 500 000,00
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	-	-
Engagements de garantie d'ordre d'établissements de crédit et assimilés	-	-
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	-	-
Titres achetés à réméré	-	-
Autres titres à livrer	-	-
ENGAGEMENTS RECUS	4 080 718,38	4 080 718,38
Engagements de financement reçus d'établissements de crédit et assimilés	4 080 718,38	4 080 718,38
Engagements de garantie reçus d'établissements de crédit et assimilés	-	-
Engagements de garantie reçus de l'Etat et d'organismes de garantie divers	-	-
Titres vendus à réméré	-	-
Autres titres à recevoir	-	-

ETATS DE SYNTHÈSE

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES AU 31/12/2015		(en DH)
	31/12/2016	31/12/2015
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	**84 189 765,38**	**83 466 584,33**
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les EC	83 230 716,82	80 881 152,11
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec la clientèle	-	610,61
Intérêts et produits assimilés sur titres de créance	934 725,10	2 226 775,93
Produits sur titres de propriété	-	-
Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-
Commissions sur prestations de service	22 916,67	357 083,33
Autres produits bancaires	1 406,79	962,35
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	**36 498 059,71**	**40 850 222,70**
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les EC	28 374 902,74	33 485 526,47
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	-	-
Intérêts et charges assimilées sur titres de créance émis	8 021 917,80	7 364 383,57
Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-
Autres charges bancaires	101 239,17	312,66
PRODUIT NET BANCAIRE	**47 691 705,67**	**42 616 361,63**
Produits d'exploitation non bancaire	2 359 960,86	-
Charges d'exploitation non bancaire	2 786 429,14	-
CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	**10 724 326,35**	**9 638 269,47**
Charges de personnel	3 672 982,84	3 933 030,29
Impôts et taxes	59 473,08	55 893,03
Charges externes	5 972 050,59	4 692 853,64
Autres charges générales d'exploitation	463 412,06	448 987,35
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisationsincorporelles et corporelles	556 407,78	507 505,16
DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES	**3 000 000,00**	**2 200 000,00**
Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	-	-
Pertes sur créances irrécouvrables	-	-
Autres dotations aux provisions	3 000 000,00	2 200 000,00
REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	-	-
Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	-	-
Récupérations sur créances amorties	-	-
Autres reprises de provisions	-	-
RESULTAT COURANT	**33 540 911,04**	**30 778 092,16**
Produits non courants	100,31	18 528,87
Charges non courantes	2 128,65	96 368,68
RESULTAT AVANT IMPOTS	**33 538 882,70**	**30 700 252,35**
Impôts sur les résultats	13 657 007,00	12 194 576,00
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**19 881 875,70**	**18 505 676,35**
TOTAL PRODUITS	**86 549 826,55**	**83 485 113,20**
TOTAL CHARGES	**66 667 950,85**	**64 979 436,85**
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**19 881 875,70**	**18 505 676,35**

جيدة
JAIDA
Fonds de financement des organismes de microfinance au Maroc
GROUPE CDG