

Evaluation SPI-CERISE 3.0 pour l'AMC INMAA (août 2009)

Historique de l'institution

Créée sous forme d'association de microcrédit en 1999 avec l'appui d'AMSED (Association Marocaine de Solidarité et de Développement), qui a initié l'activité de microcrédit au Maroc en 1993, INMAA a commencé ses opérations en 2001 à Ouarzazate, avec le soutien financier de l'USAID, de Catholic Relief Services et du Fonds Hassan II. Profitant d'un champ d'action favorable et, à l'époque, de la faible concurrence, INMAA a pu consolider sa structuration et son appui au secteur rural.

Son extension lui a permis de disposer de quatre coordinations régionales (Drâa, El Gharb, Abda et Sraghna), décomposées en 25 bureaux opérationnels.

L'association propose principalement des petits prêts à des groupes dits solidaires ayant pour ambition de renforcer ou d'entamer une activité. Cependant, depuis septembre 2008, l'institution offre trois formes de crédit individuel à ses clients. Ce projet est en phase test dans quelques coordinations durant un an, afin d'affiner les procédures d'octroi, et une nouvelle coordination dans la région de Settat est établie et dédiée spécialement à ces produits depuis le premier semestre de l'année 2009. INMAA est alors composée de 31 agences opérationnelles.

Bien qu'ayant atteint sa viabilité financière en 2005, l'institution manque toujours de financement. Mais, l'équipe opérationnelle s'active pour pallier aux risques de sa faible marge opérationnelle, de taux de change sur ses emprunts et de ses problèmes de liquidité, et ainsi pour satisfaire pleinement ses objectifs de croissance.

L'institution, tout comme les autres AMC du secteur, a été touchée par le surendettement croisé et la forte augmentation du taux d'impayés de ses clients.

En décembre 2008, l'AMC INMAA comptait 11.341 emprunteurs, dont 52 % de femmes ; avec un encours de crédit de 26.473.205,40 Dh. On constate une détérioration de la qualité de son portefeuille avec un portefeuille à risque à 30 jours de 5,61 %.

Mission et stratégie sociale de l'AMC INMAA

La mission d'INMAA est explicite depuis 2000 et a pour finalité de « **contribuer à lutter contre la pauvreté à travers des programmes de microcrédit au profit des pauvres actifs ayant besoin de petits prêts pour renforcer leurs activités économiques ou entamer de nouvelles activités** ».

L'institution n'a pas décliné sa mission sociale en objectifs clairement définis, permettant l'orientation d'une stratégie sociale explicite et accessible à tous les niveaux de l'organisation.

Méthodologie de mesure de la performance sociale

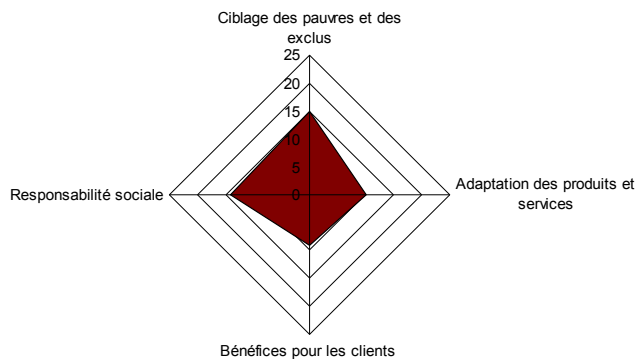
L'approche d'administration de l'outil SPI s'est déroulée d'une manière participative. En effet, l'AMC INMAA rentre dans un processus d'analyse et de compréhension des actions menées pour analyser la mise en œuvre de sa stratégie sociale. Par conséquent, l'administration de l'outil SPI 3.0 a été organisée auprès des publics suivants, et sur les données disponibles de l'année 2008 : les membres du conseil d'administration, le directeur et les responsables du siège, les coordinateurs et les contrôleurs régionaux, un échantillon représentatif d'agents de crédit.

Afin d'optimiser la mesure de la performance sociale, la démarche pour l'administration de l'outil SPI 3.0 s'est déroulée en plusieurs étapes :

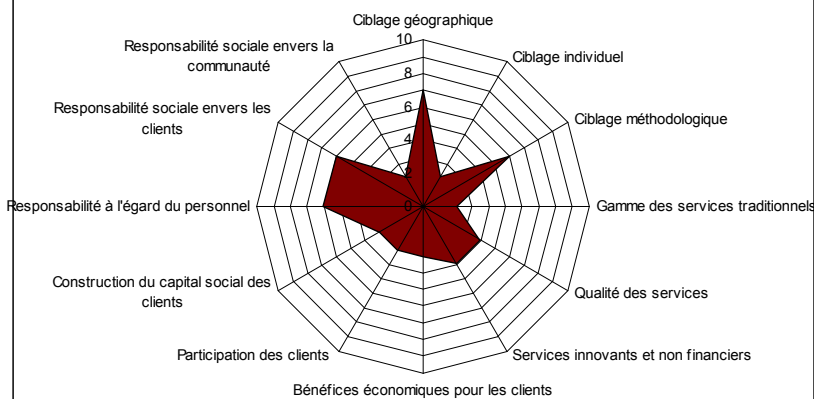
- Des formations sur l'utilité de la performance sociale et sur l'utilisation de l'outil SPI-CERISE 3.0 ont été dispensées auprès de chaque public, précédemment cité ;
- En toute transparence, le questionnaire est rempli en plénière avec la contribution chacun des niveaux de l'institution ayant participé aux formations ;
- Une évaluation et une analyse des stratégies mises en œuvre par l'AMC sont effectuées et restituées à partir des réponses et des notes obtenues après administration du questionnaire.

Résultats SPI par dimension et sous-dimension

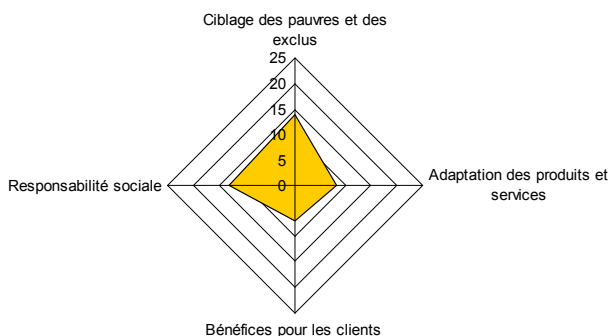
Graphique n°5 : Résultats par dimension pour le directeur et les responsables du siège



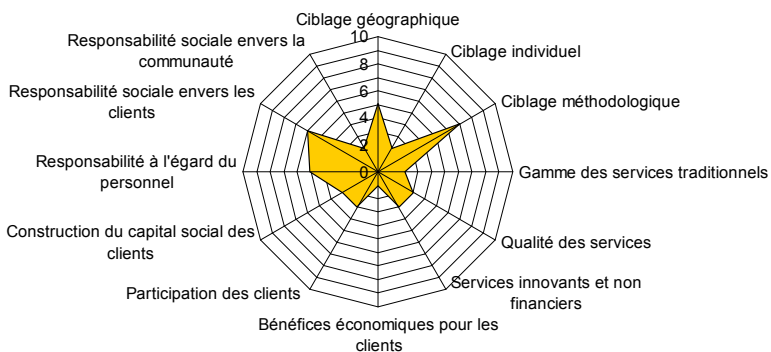
Graphique n°6 : Résultats par sous dimension pour le directeur et les responsables du siège



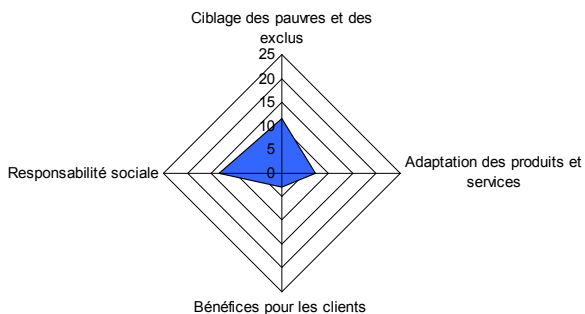
Graphique n°7 : Résultats par dimension pour les coordinateurs et contrôleurs régionaux



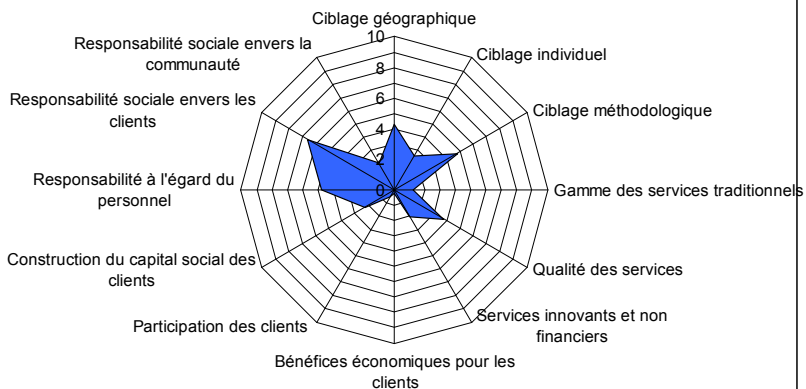
Graphique n°8 : Résultats par sous dimension pour les coordinateurs et contrôleurs régionaux



Graphique n°9 : Résultats par dimension pour les agents de crédit



Graphique n°10 : Résultats par sous dimension pour les agents de crédit



Hormis l'entité « conseil d'administration », chaque groupe de participants a rempli intégralement le questionnaire. En conséquence, il ne sera pas cohérent de présenter graphiquement les réponses du « conseil d'administration » si une dimension n'a pas été pleinement renseignée. Pour autant, les commentaires transmis sont intégrés aux analyses.

Bien que tous les niveaux de l'institution se sentent investis et impliqués de la même mission et vision, le degré d'importance des objectifs sociaux, communément reconnus, n'a pas fait preuve d'une orientation commune et homogène, selon les niveaux d'administration et même au sein de chacun niveau d'administration.

La dimension « responsabilité sociale » est la plus controversée, oscillant entre un objectif majeur à un objectif qui n'est pas pris en compte au sein de l'institution. Tout confondu, cette dimension est considérée majoritairement comme un objectif mineur. Les dimensions « ciblage et portée » et « bénéfique pour les clients » sont des objectifs plutôt considérés comme majeurs et importants par l'ensemble des participants. La dimension « produits et services » oscille entre un objectif mineur et majeur.

Toujours est-il que la vision sociale manque d'une certaine homogénéité, et la synthèse des résultats sur la mesure de la performance sociale de l'institution va permettre d'appréhender les données de rapprochement et de discordance. Il va s'en dire que l'objectif n'est pas de définir « la » bonne vision.

Ciblage des pauvres et des exclus

Selon « le directeur et les responsables du siège » et le « conseil d'administration », la stratégie des pauvres et des exclus de l'institution repose principalement sur un ciblage géographique, qui se base sur le taux de pauvreté des localités marocaines, représenté par le biais de la « carte de pauvreté » du Haut Commissariat au Plan.

Cependant, un questionnement persiste concernant la prise en compte effective des indicateurs relatifs à la « carte de la pauvreté » du Haut Commissariat au Plan au sein de l'institution. Tout d'abord, ces données cartographiques et statistiques permettent de déceler de l'ampleur et de la vulnérabilité des communes marocaines sur la base d'une enquête datant de 2004. Il serait légitime de se demander si cette représentation est toujours adéquate cinq ans plus tard, et si les états sont fréquemment réactualisés. De plus, le système d'information et de gestion (sous la forme d'un fichier Excel) ne permet pas de chiffrer la part effective de l'intervention de l'institution auprès de ces communes considérées nationalement comme pauvres et isolées. En allant encore plus loin, le SIG ne permet pas de répartir rapidement les prêts octroyés en zones rurales, périurbaines ou urbaines.

Néanmoins, les équipes de terrain (« coordinateurs et contrôleurs régionaux », « agents de crédit ») ont quelque peu nuancé ce critère de ciblage : l'implantation d'un bureau serait également conditionnée, à titre d'exemple, par des critères d'accessibilité et de rentabilité.

Légitimement, on pourrait penser que ce critère n'est pas propre à l'intervention de l'AMC INMAA, car on constate généralement une concentration des agences des associations de microcrédit dans un périmètre très rapproché. Dans le cas d'INMAA, les déclarations des équipes opérationnelles précisent qu'aucun bureau n'est localisé dans des zones sans autre point de services (AMC, banques, etc.). Néanmoins, cette insuffisance est à modérer du fait de la capacité de l'institution à proposer des services mobiles à ses clients ; probablement, c'est la raison pour laquelle le « conseil d'administration » a affirmé que l'institution intervient dans des zones sans autre association de microcrédit. Cependant, aucun état centralisé (reporting, système d'information et gestion) au sein de l'institution ne peut rendre compte de la capacité effective de ce service à toucher des zones exclues de tout système financier.

La mission sociale d'INMAA suggère une stratégie de ciblage de type individuel des pauvres et des exclus, par le biais de critères de pauvreté et/ou d'exclusion. Mais, l'AMC INMAA n'a, à l'heure actuelle, aucun outil de ciblage des populations ou de mesure du niveau de pauvreté des clients actifs.

A dire vrai, l'actuelle méthodologie de ciblage se base sur les enquêtes préliminaires conduites par les agents de crédit lors de l'analyse de la demande de crédit du client, afin de déterminer sa capacité de remboursement.

Ces données collectées, bien qu'intéressantes et pertinentes pour l'octroi d'un prêt adapté, ne sont pas exploitées pour alimenter un système de suivi des bénéficiaires de l'institution, par exemple.

A ce titre, il a été rapporté que l'institution peut octroyer un prêt à toute personne ayant la capacité de rembourser, sans restriction apparente, telles que les femmes vivant seules (veuves et divorcées) et des personnes handicapées. Ces publics peuvent être apparentés à des groupes socialement marginalisés, pour autant aucun suivi n'est effectué en la matière. D'autre part, une priorité est donnée au public féminin, qui

représente 58 % de sa clientèle, et bien légitimement, l'institution suit et mesure l'accès au crédit de ce public vulnérable.

Les acteurs de l'institution se sont accordés sur le point fort de la stratégie de ciblage de l'AMC INMAA : l'association propose des crédits avec pour unique garantie la caution solidaire à plus de 99 % de ces bénéficiaires et octroie essentiellement des petits prêts (c'est-à-dire inférieurs à 30 % du PIB par habitant), ainsi que de petites mensualités de remboursement (inférieures à 1% du PIB par habitant).

Malgré cette vision majoritairement commune autour du ciblage méthodologique, un point reste à éclaircir : les divergences de point de vue des participants sur la mise en place, formelle ou non, d'un système de solidarité entre les différentes agences ou produits de l'institution. Bien que de nombreux acteurs se soient accordés sur la formalisation de ses stratégies, le groupe « le directeur et les responsables du siège », garant de la mise en œuvre de telles stratégies, a déclaré qu'il réside un certain degré de solidarité entre les coordinations uniquement basé sur des mécanismes encore informels. Bien que les budgets de l'AMC INMAA soient centralisés, il apparaît que l'institution ne peut déterminer le degré de rentabilité de ses coordinations, ni même de ses produits. Une fois de plus, il semblerait que le système d'information et de gestion en soit la cause.

Adaptation des services et des produits aux clients cibles

L'AMC INMAA s'est focalisée sur des prêts à caractère productif. D'une manière générale, il ressort que les prêts proposés par l'institution sont spécifiquement adaptés aux besoins productifs des clients en termes de flexibilité de remboursement et de durée. Tous les bureaux offrent les mêmes produits avec des procédures identiques, et sans adaptation spécifique aux cibles dites vulnérables de l'institution. Pour autant, le personnel a émis une opinion plutôt positive pour qu'une réflexion soit entamée sur une décentralisation des offres de l'institution pour une meilleure prise en compte des contextes d'intervention respectifs des coordinations.

Au regard des difficultés d'accès de la structure à des financements et de ses capacités internes, tous les acteurs confondus constatent que l'association n'a pu diversifier pleinement ses produits et ses services. En effet, INMAA s'est focalisée uniquement sur le produit solidaire pendant sept ans, tendance généralisée du secteur durant cette période. Cependant, le secteur est devenu de plus en plus concurrentiel et compétitif.

L'institution a lancé un chantier depuis septembre 2008 pour diversifier ses offres sous la forme de trois produits individuels à ses clients, ayant pour objets distincts : le financement d'activités de commerce, de production ou de service, le produit « Istimar » ; l'appui aux activités agricoles ou d'élevage, « Fellah » ; et le financement d'activités liées au tourisme rural, « Hirafi » ; projet en phase test pendant un an.

Toujours est-il qu'il réside une certaine confusion autour de ces produits : s'agit-il d'un seul et unique produit individuel ou de trois produits distincts avec des objets et des méthodologies de procédures d'octroi différentes ? Cette question a été soulevée par certains coordinateurs et agents de crédit.

D'autre part, il a été constaté par certains agents de crédit que nombreuses sont les garanties attendues qui ont tendance à entraver la stratégie de ciblage des pauvres et des exclus de l'institution, en laissant de côté une population vulnérable (dont les femmes).

Le prêt à caractère social et orienté vers l'habitation du client n'est pas développé et autorisé au sein de l'institution. Cependant, quelques agents de crédit ont avoué avoir octroyé des prêts de cette nature à des clients. Notons que ces cas restent relativement marginaux. Les agents de crédit ont assuré que les bénéficiaires de ces prêts se sont pleinement acquittés de leurs dettes, et que le remboursement s'est déroulé sans encombre. Cette précision a pour finalité de faire prendre conscience de l'enjeu à l'institution des prêts sociaux et que ce service pourrait répondre aux besoins de groupes vulnérables.

L'AMC INMAA ne peut proposer directement des produits d'épargne, car la législation marocaine l'interdit, et n'a pas développé de partenariat sur cette thématique.

Quel que soit le type de prêt proposé, l'institution assure la qualité de ses services par une proximité avec les bénéficiaires, une rapidité et une transparence des opérations de crédit. En effet, les demandes de crédit sont étudiées par des comités, constitués du coordinateur régional et des agents de crédit du bureau concerné et, en moins de deux semaines, le client pourra recevoir son premier prêt si sa demande est validée.

D'autre part, l'institution possède une répartition homogène de ses bureaux sur sa zone d'intervention. Les acteurs ont conclu sur le fait que l'institution n'étudie pas formellement et périodiquement la qualité de ses produits et de ses services auprès des clients. Malgré tout, l'équipe opérationnelle a confirmé qu'une information informelle et irrégulière remonte au siège par le biais des coordinations régionales.

Toujours sur le thème du suivi de la clientèle, l'institution détient un fort taux d'abandon des clients (près de 43 %). Il faut bien sûr considérer que le contexte n'est pas favorable. Lorsqu'un client décide de quitter l'institution, les raisons de son départ lui sont demandées. Cependant, aucune interprétation globale de ce chiffre n'est effectuée.

Au-delà, le calcul du taux d'intérêt effectif du principal produit de prêt a été sujet à controverse. Bien que ce calcul soit automatisé par le biais d'une application spécifique, il faudrait en détailler sa formule pour une juste et unanime compréhension.

La priorité de l'AMC INMAA est basée sur la relation de proximité, qui est instaurée par les agents de crédit avec les bénéficiaires. En effet, les agents de crédit se déplacent et visitent régulièrement les clients à leur domicile ou sur leur lieu de travail. L'objectif, reconnu de manière unanime, est que le plus grand nombre des opérations soit pratiqué chez le client pour lui éviter tout déplacement.

L'institution ne fournit aucun service financier innovant, ni directement ni en s'associant auprès d'opérateurs spécialisés.

Concernant les services non financiers, offres autorisées par la législation marocaine, les contradictions sont assez importantes entre les équipes décisionnelles (le « directeur et les responsables du siège », les « coordinateurs et contrôleurs internes ») et opérationnelles (les « agents de crédit »). Les cadres de l'institution s'accordent sur le fait qu'une part importante d'agents de crédit octroie une formation de base aux clients sur la gestion financière de leur activité et de leur crédit. Néanmoins, ils admettent que cette pratique n'est pas généralisée auprès de tous ni même formalisée au sein du guide des procédures, donc difficilement mesurable. A contrario, aucun des agents de crédit sondés n'est allé dans ce sens. Une faible part d'entre eux avouent dispenser des conseils, mais n'osent employer le terme de « formation ».

Amélioration de la situation socio-économique et du capital social

Bien que l'AMC INMAA apprécie le statut économique de ses clients (ses actifs, ses revenus, son logement, etc.) lors des enquêtes préliminaires et de suivi conduites par les agents de crédit, ces données restent des informations non exploitées à posteriori pour permettre un suivi de l'évolution de leur situation économique au sein du système d'information et de gestion.

L'association n'a pas réellement conduit d'études sur l'évolution de la situation économique et sociale des clients depuis leur accès au crédit. Néanmoins, le « conseil d'administration » et le « directeur et les responsables du siège » soulignent que INMAA a bénéficié d'une étude d'impact sectorielle réalisée par PlanetFinance en 2005. Pourtant, la méthodologie ne peut attester d'une juste représentativité des clients de l'institution.

L'institution n'a pas de stratégie explicite pour réduire au maximum le coût des services proposés au client, ni de politique formelle concernant le partage de ses profits au bénéfice de ses clients via des actions qui leurs profiteraient. D'autre part, l'AMC INMAA ne semble pas avoir de fonds dédié en cas de catastrophes naturelles ni même pris de mesures spéciales.

La sous dimension « participation des clients » est difficilement administrable au sein du contexte marocain, et est en terme de notation assez défavorable.

Du fait du statut juridique de l'institution, les clients ne sont pas représentés au niveau des instances décisionnelles. De plus, à la tête de chaque groupe solidaire, on peut trouver un responsable désigné par ses pairs, mais son rôle est restreint. Les groupes solidaires marocains sont bien éloignés du fonctionnement des groupements solidaires africains, qui ont, dans les textes, pour finalité de responsabiliser les représentants de cette entité. Le fonctionnement des groupes solidaires au Maroc pourrait peut-être expliquer la faible structuration et responsabilisation des membres du groupe au fonctionnement de l'institution.

Au regard des résultats, nous ne pouvons savoir si l'institution œuvre ou non à la construction du capital social et politique des bénéficiaires. Les réponses des acteurs de l'institution auraient tendance à amoindrir l'impact de l'institution sur ces clients. En fait, les avis sont assez partagés jugeant qu'il s'agit principalement d'action marginale et propre à chaque employé, et non d'une orientation stratégique et volontaire de l'institution. Cependant, une étude d'impact pourrait permettre de corroborer cette interprétation avec le retour des clients.

L'institution semble avoir adopté une stratégie efficace pour communiquer ses décisions stratégiques à ses clients. Multiples outils furent cités, tels que les publications financières diffusées par le Mix Market, des informations générales en ligne sur leur site Web, les assemblées générales, les brochures etc. Toutefois, il est à préciser que le terme « décision stratégique » semble recouvrir un vaste champ de décisions :

procédures de crédit, implantation d'une nouvelle antenne, etc. Mais, concernant spécifiquement les décisions du Conseil d'Administration, nous serions peut-être amenés à minimiser les informations détenues par les clients, au regard du faible degré d'information possédées par l'équipe de terrain (les « coordinateurs et contrôleurs régionaux » et les « agents de crédit »). Le fonctionnement du système de gouvernance semble généralement assez méconnu.

Responsabilité sociale de l'IMF

La responsabilité de l'institution envers son personnel est une sous dimension assez mitigée, mais pour autant encourageante.

Le personnel bénéficie dans 99 % des cas d'un contrat de longue durée. Le personnel bénéficie d'une couverture de santé. Le point fort de l'institution est la motivation et l'expérience des salariés, qui ont su gravir les échelons. La promotion interne est une politique effective au sein d'INMAA. De plus, les participants adhèrent aux principes et aux valeurs de l'association. On constate que peu de salariés ont quitté l'institution en 2008.

Malgré tout, la grande majorité des équipes opérationnelles interrogées mettent en exergue que la politique des ressources humaines actuelle ne répond à aucun cadre spécifique : absence de grille de salaire, de plan carrière et de formation, de politique axée vers la promotion des femmes, d'un système de sanctions clairement défini, etc. Notons pour autant que les employés ont récemment eu une augmentation de salaire, qui ne semble pas avoir fait l'unanimité dans tous les rangs, car elle ne résout qu'en partie le besoin des salariés en termes de projection financière et de connaissance réelle sur leur évolution de carrière. D'ailleurs, les indicateurs financiers relatifs au classement des primes sont également méconnus. Il est espéré que cette situation devrait rapidement se corriger grâce au récent recrutement d'une responsable en ressources humaines.

Bon nombre d'acteurs ont tout de même mis en avant la relation de confiance établie entre eux, sans distinction hiérarchique, permettant ainsi de recueillir surtout de manière informelle le degré de satisfaction de chacun. Pour autant, auparavant, l'institution avait un système d'évaluation du personnel, qui au fil des années et de la densité des activités, a pris fin.

D'une manière générale, la direction de l'institution offre à son personnel encadrant (coordinateurs et contrôleurs régionaux) la possibilité de s'exprimer et de participer, via des réunions spécifiques et régulières, aux prises de décisions stratégiques, entendu que ces derniers sont les portes paroles des agents de crédit auprès du siège, et inversement. Cependant, chaque agent de crédit est libre de s'adresser directement à la Direction.

Néanmoins, certaines discussions laisseraient à penser qu'il réside certaines insuffisances en termes de communication interne, avec des questions pouvant rester sans réponse et une déperdition d'informations n'atteignant pas le dernier niveau de l'organisation, à titre d'exemples. Dans ce sens également, de nombreuses discussions ont tournées autour de la frontière de responsabilités entre les acteurs de l'institution. Nombreux sont les acteurs qui ignorent la répartition des tâches entre les uns et les autres.

L'institution est très attachée aux principes de protection des consommateurs, et tous les participants vont dans ce sens. C'est pourquoi la responsabilité sociale envers la clientèle est un point fort de l'institution, qui gagnerait parfois à être pleinement formalisée au sein de manuels de procédures.

Plus précisément, les explications relatives aux procédures, aux droits et devoirs des clients semblent bien transmises auprès des bénéficiaires ; sans compter qu'en cas de décès du client, l'institution abandonne sa créance. L'AMC INMAA communique en toute transparence avec les clients sur les termes et les conditions des prêts octroyés. D'ailleurs, les clients sont sensibilisés aux procédures en cas de non recouvrement, et l'étaient ce même bien avant le contexte actuel qui sévit au Maroc depuis septembre 2008. Bien que ce contexte de surendettement croisé des clients a conduit l'AMC INMAA à réagir par une stratégie spécifique, il faut préciser que l'institution avait au préalable mis en place des mesures pour éviter, ou du moins limiter ce phénomène, telle que l'évaluation de la capacité de remboursement du client, l'analyse des antécédents de crédits et de dettes existantes, etc.

Par ailleurs, certains principes de protection des consommateurs sont sujets à controverse entre les participants : existe-t-il formellement une politique de protection de la confidentialité des informations des clients, et ce bien sûr, au-delà du bon sens et de la conscience professionnelle des employés, tout comme des procédures de réclamation pour les clients et un code de conduite explicite du personnel concernant les actions envers les clients ? Cependant, nombreux sont ceux qui pensent l'institution à encore quelques efforts à fournir en matière de formalisation de procédures.

L'institution cherche à bien s'intégrer à la culture et aux réalités locales, mais sa responsabilité envers la communauté reste quasi inexistante pour tous les acteurs opérationnels. Ils considèrent qu'au-delà du recrutement local des agents de crédit, l'intérêt de l'institution au développement économique, social et culturel local est minime, s'agissant uniquement d'actions ponctuelles sans aucune stratégie planifiée. A contrario, le « conseil d'administration » considère les efforts de l'institution au développement de la communauté. Cependant, ces considérations ne répondent cependant à aucune stratégie formelle, telle que certaines restrictions pour le financement d'activités qui présentent des conditions de travail indignes, comme le travail des enfants, ou alors de la promotion de financement d'activités locales risquées mais innovante, à titre d'exemples.

Pour ce qui concerne l'environnement, au stade actuel des choses, il n'existe aucun prêt ou aucune politique en faveur de l'environnement dans lequel vit et évolue la clientèle de l'AMC INMAA. Cependant, une part importante des participants montre individuellement leur engagement en faveur de l'environnement en minimisant l'utilisation de l'électricité, du carburant, de l'eau, etc. ; des actions, qui gagneraient à être formalisées pour également permettre de contribuer à réduire le coût de fonctionnement des bureaux de l'institution.

Conclusion opérationnelle

Certains écarts de vision ont été énumérés, mais, dans l'ensemble, le profil de l'institution en matière de performance sociale demeure quasi équilibré et homogène de part et d'autre de l'institution. La performance sociale de l'institution actuelle est assez encourageante. Elle gagnerait incontestablement à être plus formalisée, par une définition claire et un suivi plus régulier par l'institution.

A cet effet, l'institution devrait au préalable se munir d'un plan d'actions opérationnelles, intégré à sa planification stratégique globale, pour que les mesures correctives soient pleinement efficaces. A ce titre, l'institution devra garder en mémoire les aspects suivants :

(1) Définir un système de gestion de la performance sociale

La mise en pratique de la mission sociale implique de définir des objectifs clairs et une stratégie explicite pour les mettre en œuvre, de mesurer et de suivre les progrès des objectifs fixés, et d'utiliser les informations collectées pour continuer perpétuellement à améliorer la performance organisationnelle globale.

La mission sociale, telle formulée, date de la création de l'institution, soit environ une dizaine d'années, et n'a pas été reformulée depuis. Les équipes opérationnelles ont soulevé un certain nombre de questions concernant l'effective mise en pratique de celle-ci, ainsi que sa cohérence avec l'évolution et le contexte actuel de l'institution.

Il faudrait envisager de reformuler un énoncé de sa mission sociale de façon claire, brève, adaptée, partagée, connue et acceptée à tous les niveaux de l'organisation (au du moins de clarifier celui actuel). Par le biais d'une approche participative en intégrant tous les niveaux de l'institution, la mission pourrait répondre au moins à ses trois questions : Quelle est la cible que l'on veut atteindre ? Quels produits et services proposés pour satisfaire les besoins de cette cible ? Quel est l'impact attendu auprès des bénéficiaires ? Ces questions doivent justement permettre à l'institution d'approfondir et d'opérationnaliser certaines dimensions de la performance sociale, en termes de :

○ Ciblage des pauvres et des exclus : « quelle est la cible que l'on veut atteindre ? »

INMAA pourrait aisément permettre une meilleure intégration et visibilité de certaines stratégies de ciblage :

- Rendre visible son intervention en zone rurale, périurbaine et urbaine au sein du système d'information et de gestion ;
- Définir des critères et/ou les zones vulnérables reconnues par le gouvernement marocain et les représenter au sein du système d'information et de gestion ;
- Rendre compte au sein du système d'information et de gestion les clients touchés par les services mobiles, et ainsi rendre visible les zones où intervient l'institution sans autre association de microcrédit ;
- Intégrer au sein de son système d'information et de gestion des indicateurs de mesure des groupes socialement marginalisés ;
- Analyser les données collectées auprès des bénéficiaires lors des enquêtes préliminaires et de suivi conduites par les agents de crédit pour permettre l'agencement de données clés et succinctes (environ une quinzaine d'indicateurs). Cette activité pourrait permettre d'entamer une réflexion sur la stratégie de

ciblage individuel, et plus particulièrement de sa vision d'un « pauvre ». Ces indicateurs clés permettraient rapidement de mesurer le niveau de pauvreté d'un client potentiel et intégrés au système d'information et de gestion rendrait possible le suivi de la situation économique de la clientèle de l'institution. Bien entendu, avant d'arriver à ce résultat, l'institution devra analyser les informations actuellement disponibles, extraire des données clés et les tester auprès de bénéficiaires ;

- Déterminer, ou clarifier, le degré de rentabilité des bureaux et des produits offerts, et ainsi optimiser un système de solidarité au sein de l'institution.

○ Adaptation des produits et des services : « Quels produits et services proposés pour satisfaire les besoins de cette cible ? »

Nous encourageons l'institution à poursuivre les efforts investis, en approfondissant les points suivants :

- Etablir une méthodologie et un calendrier pour le suivi de la satisfaction des bénéficiaires. On peut aisément comprendre que cette activité bien que primordiale ne puisse toujours être effective en raison de la charge de travail du personnel. Pour autant, après la conception d'une méthodologie et d'outils appropriés, l'institution pourrait envisager le recrutement de stagiaires pour ces missions de suivi ;

- Décrire succinctement et capitaliser les méthodologies et les procédures actualisées des produits pour une unanime compréhension de son personnel, et les mettre à jour après tout changement ou modification, en les communiquant à l'ensemble de son personnel ;

- Amorcer une réflexion spécifique selon les contextes respectifs de ses zones d'intervention en analysant leurs caractéristiques propres. L'expertise des coordinateurs régionaux devrait être exploitée et encadrée par le biais d'une enquête spécifique. D'ailleurs, INMAA pourrait débiter cette réflexion d'adaptation des produits aux coordinations en partenariat avec des organismes spécialisés dans ce domaine ;

- Analyser régulièrement, et selon un calendrier déterminé, les causes des départs des clients. L'institution devrait communiquer en interne et à tous les niveaux de l'organisation sur la définition et le mode de calcul pratiqué en matière de mesure du taux d'abandon, éventuellement peaufiner le questionnaire fourni aux clients qui désirent quitter l'institution, et préparer une application informatique simple d'utilisation, permettant rapidement une centralisation des données au niveau du siège pour suivre et comprendre les raisons des départs des clients ;

- Oser l'innovation et la prise de risque social par le biais de réflexions sur les prêts à caractère social et les services non financiers, à titre d'exemples. En diversifiant ses produits et en les adaptant aux besoins de ses bénéficiaires, INMAA sera en mesure de minimiser les risques inhérents à tout lancement de nouveau produit. Rappelons que l'institution pourrait également sur ce sujet contacter des organismes spécialisés dans ce domaine, et faire appel éventuellement au FATEL.

○ Bénéfices auprès des clients : « Quel est l'impact attendu auprès des bénéficiaires ? »

Il importe que l'institution déclare et détermine le(s) domaine(s) d'impact qu'elle désire poursuivre directement par le biais de ses produits et services, tout en déterminant ce qui est honnêtement possible et mesurable.

(2) Se doter d'un système d'outils de mesure adéquats

Définir une stratégie explicite pour mettre en pratique ses objectifs sociaux ne peut être efficace que si l'institution se dote de moyens concrets pour les mettre en œuvre et les mesurer.

Les faibles capacités du système d'information et de gestion sur les questions de mesure et de suivi des données sociales ont été à de maintes reprises soulignées.

(3) Renforcer ses capacités organisationnelles et structurelles

Pour devenir une structure socialement responsable, INMAA doit renforcer ses capacités organisationnelles et structurelles. Citons à ce titre quelques exemples d'activités à entreprendre :

- Consolider les principes de protection des consommateurs, en regroupant éventuellement les politiques pratiquées (transparence des prix, politique en matière de surendettement, pratiques de collecte), et formalisées celles qui ne le sont pas complètement (politique de protection de la confidentialité des informations détenues sur le client, procédure de plainte, code de conduite explicite du personnel concernant les actions envers les clients), en un document distinct et facilement diffusable en interne et externe ;

- Eviter l'affichage de données confidentielles des clients au sein des bureaux et visibles par tout visiteur (photographie et noms des clients étant en retard de paiement, par exemple) ;
- Actualiser les outils de communication externe (site web, dossier de présentation, etc.), aussi souvent que possible, et permettre une diffusion des documents au niveau de chaque bureau ;
- Réagencer les tableaux d'affichage des bureaux, avec des informations utiles, actualisées et accessibles à tout public ;
- Oser communiquer avec les employés sur ce qui ne peut être réalisé. En favorisant un management transparent, tous les niveaux de l'institution seront plus à même de comprendre les possibilités de l'institution, ou l'incapacité momentanée de satisfaire telle demande ;
- Prévoir un cadre participatif, avec les acteurs de l'institution, concernant l'adoption d'une politique de ressources humaines. Une approche participative sur ce sujet est capitale. A ce titre, notons des éléments importants à aborder rapidement : grille des salaires et système de primes, plan de carrière et de formation et évaluation de personnel. L'institution pourrait travailler en collaboration avec des organismes spécialisés dans ce domaine, et faire appel éventuellement au FATEL ;
- Consolider son organigramme et affiner les frontières de responsabilité de chacun des acteurs, vers une meilleure maîtrise du système de gouvernance ;
- Entreprendre une analyse du mode de gouvernance de l'institution pour évaluer la chaîne de décisions concernées par les différentes dimensions de la performance sociale ;
- Rendre possible et régulière les visites des agents de crédit au siège et au sein d'une autre coordination, ainsi que des visites des membres d'INMAA sur le terrain.

(4) Savoir mesurer et exploiter la prise de risque social

Bien entendu, la performance sociale doit aller de pair avec les capacités financières de la structure, tout comme la performance financière doit aussi être mise au service de sa stratégie sociale.

Par exemple, offrir un nouveau produit financier à ses clients est de prime abord une prise de risque financier. Cependant, ce risque sera tout naturellement minimisé si l'institution est à même de détecter les besoins de ses bénéficiaires, autrement dit de savoir suivre leurs satisfactions et les besoins que l'institution n'a pu jusqu'à lors satisfaire.

Ainsi, la performance sociale a des impacts directs sur la performance financière de l'institution. Cependant, la prise de risque social requiert du temps et une équipe bien formée et dédiée à ses questions.