

Atelier : « What are the challenges for Microfinance Institutions in the Middle East ? »

Cas de Al Amana :

Les raisons du succès et les défis à relever

Plan de la communication

A. Les raisons du succès

1. Le marché

1.1 La demande

1.2 L'offre

2. L'environnement

3. Le fonctionnement de Al Amana

B. Les défis à relever

1. Réussir la croissance / diversification

2. Réussir la transformation institutionnelle

A. Les raisons du succès

1. Le marché

1.1 La demande

- a/ Importance phénoménale de la demande, notamment le secteur informel et les UPI / microentrepreneurs dynamiques
 - plus de 1,2 millions de microentreprises
 - arrivée massive de jeunes sur le marché du travail : 300000 / an
 - la croissance économique de 3, 5 % en moyenne reste donc insuffisante
 - créativité de l'artisanat et innovations en petits services à forte demande

A. Les raisons du succès (suite)

1. Le marché

1.1 La demande (suite)

b/ Sous bancarisation de la population et « sous financement » de l'économie

- près de $\frac{3}{4}$ de la population reste en dehors des services financiers formels

- le ratio des crédits à l'économie au PIB de 60 % reste en deçà des standards permettant un financement adéquat de l'économie

A. Les raisons du succès (suite)

1. Le marché

1.1 La demande (suite)

c/ Concentration de la population urbaine

- forte urbanisation de la population / émergence de quartiers à forte concentration, à côté des médinas traditionnelles

d/ Disponibilité des prospects à l'effort pour la pérennisation des prestations, du moment qu'elles sont bien appréciées

A. Les raisons du succès (suite)

1. Le marché

1.2 L'offre

a/ pas de barrières à l'entrée pour les AMC, qui commencent leurs activités à des périodes très rapprochées / pas de « domination » au départ

- l'émergence de l'ensemble des institutions de MC s'est faite au milieu des années 90 : l'implantation en milieu urbain où fleurissent des ME assoiffés en matière de financement, a permis à chacune de trouver une place

- la croissance différenciée de chacune des AMC n'était pas contrainte par celle des autres

A. Les raisons du succès (suite)

1. Le marché

1.2 L'offre (suite)

- b/** un secteur bancaire solide, bienveillant à l'égard des AMC
 - le secteur bancaire de nature très prudent ne voyait pas d'un mauvais œil les AMC servant un segment sans intérêt pour lui
 - la propagation de l'esprit « d'entreprises citoyenne » a conduit quelques banques à accorder des lignes de gratuites à certaines AMC au début du lancement des programmes
 - plus tard les crédits sont octroyés à des conditions concessionnelles puis commerciales/Banques satisfaites : rentabilisent leurs liquidité et bancarisation population; certaines créent des fondations pour distribuer des MC, sans cesser leur coopération avec les AMC

A. Les raisons du succès (suite)

1. Le marché

1.2 L'offre (fin)

- c/ une protection de fait des AMC's pendant la période d'amorçage par des TMIC (taux maximum des intérêts conventionnels) ne permettant pas l'entrée en lice d'organismes à but lucratif
- d/ un équilibre favorable et dynamique entre émulation et synergie entre les principales AMC's
 - le programme microstart du PNUD avait des objectifs structurants : 6 AMC appuyées pour le renforcement de leur capacités institutionnelles
 - l'US-AID a aussi raisonné dans une optique de développement du secteur et non seulement de l'institution dont elle a suscité la création
 - les concertations lors de la préparation de la loi sur le microcrédit ont conduit au départ les opérateurs à rechercher l'intérêt du secteur

Ces différents aspects ont favorisé la synergie, sans nuire à

A. Les raisons du succès (suite)

2. L'environnement

- a/ des autorités de supervision favorables au développement du secteur et un cadre légal peu contraignant jusqu'à maintenant
 - le MC se développe au Maroc, à un moment où la conscience de la pauvreté en fait une préoccupation majeure : enquête sur le niveau de vie de 1990 – 91
 - une loi élaborée après une revue des expériences internationales et visant le développement des institutions
 - pas d'application du plafond du taux d'intérêt

A. Les raisons du succès (suite)

2. L'environnement (suite)

b/ un soutien du budget général à l'amorçage et aux périodes d'affermissement de l'activité des AMC (subventions et avantages fiscaux)

- exonération de la TVA sur les intérêts perçus et même avantages fiscaux pour les équipements (au départ)

- subvention provenant du budget de l'Etat (10 M de \$), à un moment où les AMC étaient en phase d'expansion, alors que leurs structures ne permettaient pas un endettement à taux commerciaux

A. Les raisons du succès (suite)

2. L'environnement (fin)

- c/ disponibilité de jeunes diplômés dynamiques et motivés
- d/ un appui financier, technique et politique des bailleurs et de la coopération internationale
- e/ des infrastructures favorables (routes, téléphonie...) et une sécurité permettant un fonctionnement fluide et peu coûteux

A. Les raisons du succès (suite)

3. Le fonctionnement de Al Amana

- a/ la stratégie d'Al Amana : une vision claire / mission focalisée sur l'octroi de prêts et recherche de la pérennité, priorité stratégique aux économies d'échelle
- b/ une gouvernance équilibrée : pas d'interférence entre les attributions du CA et de la direction
- c/ une politique de croissance ambitieuse mais non téméraire : consolidation sur les produits maîtrisés avec des segments de marché bien compris
- d/ une adaptation à la demande /écoute de la clientèle

A. Les raisons du succès (fin)

3. Le fonctionnement de Al Amana (fin)

- e/ une politique assumée de « suiveur » à l'échelle internationale (adopter ce qui a fait ses preuves ailleurs pendant les deux décennies précédentes) et de leader à l'échelle locale, voire régionale (innovation dans les modalités d'intervention, la systématique du fonctionnement, la transparence de l'organisation, le couplage finalité sociale – démarche entrepreneuriale...)
- f/ un fort impact des valeurs : sens de la mission, transparence, équité, sens de l'effort et recherche de l'excellence.

B. Les défis à relever

1. Réussir la croissance / diversification

- a/ continuer à servir les populations exclues de l'accès à des services financiers : le milieu rural et les segments relativement « élevés » du marché / le prêt individuel et prêts au logement
- b/ diversifier les produits :
 - i. les canaux possibles de la croissance / coopération
 - ii. la micro-assurance
 - iii. les transferts
 - iv. la micro-épargne

B. Les défis à relever (fin)

2. Réussir la transformation institutionnelle

- a/ plaider pour un changement du cadre légal
- b/ adoption d'une organisation analogue à celle du système bancaires
- c/ réponse aux exigences de la supervision bancaire
- d/ ruptures dans la culture institutionnelle, notamment en lien avec l'introduction éventuelle du facteur lucratif et de différenciations statutaires et salariales nettement plus marquées au sein des équipes.