

Destinataires

- Représentation du PNUD, Cote d'Ivoire
- Ministère des Affaires Etrangères de la Cote d'Ivoire
- Ministère de l'Industrie
- Ministère du Commerce
- Ministère de l'Economie et des Finances
- Chambre de Commerce et de l'Industrie
- Chambre des Métiers
- Centre de Promotion Industrielle de la Cote d'Ivoire (CEPIC)
- Patronat
- ONUDI
- BANQUE MONDIALE
- SFI
- AFD
- OIKOCREDIT
- La Confédération des Grandes Entreprises de Cote d'Ivoire
- Mouvement des Petites et Moyennes Entreprises de Cote d'Ivoire
- Union des Grandes Entreprises Industrielles de Cote d'Ivoire
- Clients AMSCO : GEMA CONSTRUCT, AE&I, DIAMOND BANK Cote d'Ivoire

Sommaire

- Présentation du projet ATMS et AMSCO
- Situation du portefeuille actuel d'AMSCO en Cote d'Ivoire
- Liste des projets et managers AMSCO en Cote d'Ivoire
- Etude d'un cas pratique : Afrique Emergence & Investissements SA
- Gestion du portefeuille AMSCO en Cote d'Ivoire

Présentation du projet ATMS et d'AMSCO

Le projet ATMS

African Training Management Services (ATMS) est un projet régional conjoint du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de la Société Financière Internationale (SFI) agissant au titre d'agence d'exécution, et de la Banque Africaine de Développement (BAD) agissant au titre d'agence de coopération régionale.

Le projet ATMS a été initié en 1989 dans le but d'assurer le développement des entreprises du secteur privé, notamment des Petites et Moyennes Entreprises (PME) Africaines, en leur permettant d'améliorer leur compétitivité, leur rentabilité et d'assurer leur pérennité sur le marché mondial.

Ce projet consiste à apporter une assistance technique aux entreprises à travers les principaux instruments d'intervention que sont l'affectation provisoire (3ans ou plus) de professionnels expatriés, le renforcement des capacités des dirigeants et autres employés des entreprises privées et parapubliques à caractère commercial, en vue d'une amélioration de la qualité de gestion et d'un développement des capacités intellectuelles et humaines.

Le projet AMSCO

African Management Services Company (AMSCO) a été créée en 1989 avec pour mission exclusive la mise en application du projet ATMS. Le Siège Social de la société AMSCO se trouve à Amsterdam, aux Pays Bas et la Direction des Operations se trouve à Johannesburg en Afrique du Sud.

Le projet AMSCO est opérationnel dans presque tous les pays de l'Afrique subsaharienne à travers ses trois Directions Régionales:

- Accra, au Ghana pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale (couvrant les bureaux de Lagos, Dakar et Douala),
- Nairobi, au Kenya pour l'Afrique de l'Est,
- Johannesburg, en Afrique du Sud pour l'Afrique Australe

La Direction de Afrique de l'Ouest et Centrale compte actuellement trois bureaux qui sont à Lagos au Nigéria, à Dakar au Sénégal et à Douala au Cameroun.

En tant que projet du PNUD, AMSCO bénéficie également de certains privilèges accordés aux organes des Nations Unies. Les Gouvernements du Ghana, de Madagascar et de la République Démocratique du Congo ont également signé le document du projet ATMS IV.

AMSCO a offert son assistance aux entreprises ivoiriennes depuis 1999 et a compté parmi ses clients les sociétés suivantes : SIALIM, SIABRA, SEAWAYS AFRICA SA, COTIVO, CREDIT LYONNAIS, HOTEL NOVEL PERGOLA, SOMAFOR SARL, SIMMEQ, FTG et GEMA.

Liste des projets et des experts AMSCO en Cote d'Ivoire au 30 avril 2010

Nom du client (3)	Activité	Taille	Experts (6)	Position	Sexe
Générale de Manufacture S.A	Execution de projets industriels	M	Maximilien Lemaire Cyrille Janssens de Varebeke Christo Barabutu Jean-Pierre Kintenda	Président-Directeur Général Directeur d'Exploitation et des Affaires Directeur de la Fonderie Responsable Technique-Fonderie et Usinage	M M M M
DIAMOND BANK COTE D'IVOIRE SA	Banque & Finance	M	Guy Sauvanet	Directeur Général	M
Afrique Emergence et Investissement SA	Microfinance		Alaint Agnikpe	Directeur Central des Opérations	M

Situation du portefeuille actuel d' AMSCO en Cote d'Ivoire

A l'heure actuelle, AMSCO accompagne trois (3) PME ivoiriennes dans des secteurs d'activités diverses qui sont :

- La Finance
- La Microfinance
- L'Industrie (conduite de projets)

Les trois principaux instruments de l'intervention d'AMSCO sont:

- Le recrutement et l'assistance technique
- L'affectation des experts étrangers
- Et la formation.

1. Introduction

AFRIQUE EMERGENCE & INVESTISSEMENTS SA est une société de microfinance spécialisée dans le développement et la distribution de services financiers aux micros entrepreneurs localisés sur les marchés locaux d'Abidjan et ses environs. L'institution a démarré timidement ses activités en 2003 sous l'initiative de son fondateur Mr. Fahan BAMBAMBA, banquier de profession ayant une expérience confirmée en finance d'entreprise. Passionné par le développement de la microfinance dans le monde, il a saisi l'opportunité que lui a offert son expérience en banque pour créer Afrique Emergence & Investissements et démarrer concrètement les activités de microfinance.

Malgré les difficultés rencontrées, les premières activités se sont focalisées sur la tontine commerciale communément appelées « Collecte de mises » au sein de l'institution et sur la mise en place de petits prêts sous forme individuelle et sous forme de groupe. Après deux années de fonctionnement, l'institution a acquis une expérience spécifique qui l'a guidé dans la recherche de partenaires susceptibles de lui apporter un soutien institutionnel. Cette stratégie lui a permis de capter les fonds d'investissement et d'aide au développement tels que PlanetFinance, I&P et plus particulièrement MECENE INVESTMENT et AMSCO qui ont su entretenir avec l'institution un partenariat d'accompagnement institutionnel ayant abouti à mettre sur pied, à des degrés divers, la stratégie de développement de la société.

La clientèle servie est essentiellement constituée de vendeuses de denrées alimentaires localisées dans les différents marchés locaux de la ville d'Abidjan et dans les poches de pauvreté, d'artisans et toutes autres personnes qui exercent des activités génératrices de revenus. Il s'agit pour l'essentiel des populations aux revenus limités et qui constituent la véritable cible de la microfinance.



2. Pourquoi AE&I a recouru à l'appui d'un Manager AMSCO?

La situation qui a prévalu à Afrique Emergence & Investissement avant l'arrivée du Manager AMSCO reste essentiellement caractérisée par :

- l'inadéquation du système organisationnel en place par rapport aux besoins de la microfinance ;
- la définition des postes de travail et les cahiers de charges établis ont présenté des limites par rapport aux activités développées ;
- l'absence d'une méthodologie d'intervention clairement établie et partagée par l'ensemble du personnel ;
- l'absence d'un plan de formation adapté aux besoins du personnel par rapport à l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes ;
- l'existence de procédures opérationnelles inadéquates par rapport à l'exercice de l'activité de microfinance ;
- la méconnaissance des services financiers qui correspondent exactement aux besoins de la clientèle cible et qui soient compatibles aux objectifs de rentabilité de l'institution ;
- l'inadéquation entre la stratégie de délivrance des services financiers et les contraintes géographiques des zones d'intervention ;
- l'inadéquation entre les coûts et les revenus opérationnels générés par l'activité et partant de là, la présence de limites substantielles des déterminants de l'efficacité administrative en matière de microfinance ;
- l'inexistence d'un mécanisme de gestion financière permettant de mesurer la performance quotidienne des opérations ;
- la méconnaissance des six degrés de la portée de la microfinance (valeur pour les clients, coût pour les clients, la profondeur des opérations, l'intensité des opérations, la viabilité, et la réglementation) nécessaires pour la prise des décisions de gestion ;

- l'absence d'un système de contrôle interne compatible aux opérations et au risque systémique local ;
- l'absence d'une stratégie de mobilisation de ressources adaptées aux besoins de l'activité et ;
- la quasi inexistence d'une stratégie adéquate d'utilisation des ressources disponibles.

Les caractéristiques décrites ont été à la source de nombreux problèmes au point où l'équipe de direction éprouvait d'énormes difficultés quotidiennes pour assurer une gestion adéquate des opérations. Il était évident que les nombreux efforts déployés par le Directeur Général ont commencé par s'émousser progressivement, et le relèvement des défis ciblés était devenu quasiment impossible aux yeux d'une partie du personnel.

C'est ainsi que la nécessité de recourir aux services d'un Directeur Central des Opérations confirmé en micro finance s'est faite sentir et le Conseil d'Administration a consenti les sacrifices indispensables pour conclure un accord de recrutement d'un Manager avec AMSCO par le biais du soutien financier de Mécène Investment à travers sa structure de financement FINTECH.

3. L'assistance d'AMSCO

Le contrat d'assistance AMSCO a pris effet le 1er Aout 2009 pour une période de 3ans.

a. Le plan d'action du Manager AMSCO/Directeur Central des Operations

Le plan d'actions est construit autour de quatre axes d'activités critiques qui sont:

- la définition d'une nouvelle stratégie opérationnelle
- la conception et le développement d'un nouveau produit de prêt
- la conception et l'organisation d'un nouveau système de reporting et
- la revue du système organisationnel.



Images caractéristiques de la clientèle servie par AE&I



b. La formation du personnel

Des son arrivée, le Manager AMSCO, après une évaluation de la situation de AE&I en tant qu'entreprise, a procédé à un audit des compétences du personnel et a défini un plan de formation global axé sur l'acquisition de savoir, de compétences et attitudes nécessaires à la réalisations des objectifs stratégiques, de profitabilité, compétitivité et durabilité de AE&I. Ce plan de développement des capacités s'inscrit également dans la droite ligne de la stratégie de développement de la société ainsi que des objectifs spécifiques de performance.

Sur une période de 9 mois de mission, le plan de formation a été en partie exécuté ; la formation du personnel a été assurée en fonction des changements intervenus aux niveaux organisationnels et opérationnels. Sept (7) sessions de formations ont été organisées entre le 1er Aout 2009 et le 30 Avril 2010 pour cadrer l'ensemble des besoins urgents en termes de renforcement de capacités. Il convient de noter les modules suivants:

- **L'évolution de la micro finance** dont l'objectif est de fixer les esprits sur les dernières évolutions de la micro finance dans le monde et en Afrique ;
- **La gestion du risque client** s'est concentrée sur la perception du risque en microfinance, sur sa nature et son profil à travers la gestion du portefeuille. La session a permis d'aborder également les techniques d'évaluation du risque client et les mécanismes de mise en place et de recouvrement des créances;
- **Le service client** a mis en exergue l'accueil, la communication et les relations avec la clientèle particulière de la microfinance ;
- **La place et le rôle des Chargés de Prêts** dont l'objectif était de définir les tâches spécifiques au métier de Chargé de Prêts et sur les responsabilités qui incombent au CP en matière de mise en place et de suivi du crédit ;
- **La culture institutionnelle** pour le staff de Direction et les Chefs d'Agence et visait la mise en place et le développement d'un système de valeurs. Un accent particulier à été mis sur les valeurs clés qui sont partagées en microfinance et sur celles qui concordent avec la vision d'AE&I ;
- **Le leadership** pour le staff qui assure un certain niveau de responsabilité ;
- **La gestion des groupes** a mis l'accent sur le renforcement du savoir-faire du personnel opérationnel (Chefs d'Agence et les Chargés de Prêts) dans l'évaluation des clients dans un processus de mise en place des crédits.

Pour la suite, outre l'approfondissement de certaines sessions déjà réalisées, le plan de formation a été revu au titre de l'exercice 2010 pour mieux capitaliser et orienter les actions de formation sur les besoins réels qui s'expriment à travers le développement des activités prévues dans le Plan d'Affaires.

c. L'appui financier d'AMSCO

Afin d'encourager AE&I dans sa quête de recherche d'excellence et de professionnalisme, de développement des capacités de son personnel et valablement contribuer non seulement au développement du secteur de la microfinance mais également à la réalisation de son objectif d'apporter des solutions de microfinance à une couche de la société qui sans AE&I, n'aurait pas eu accès à ce soutien. AMSCO à travers la Fondation, un fonds fidéicommissé et dédié aux projets AMSCO, a pu octroyer un montant total de \$77.250 à AE&I. Cette somme est destinée, pour la durée du contrat AMSCO, à payer une partie du coût salarial de l'expert en réorganisation et développement et jusqu'à 75% du coût de formation selon un plafond de \$41.250.

d. Impact du Partenariat avec AMSCO

Les efforts accomplis ont permis d'atteindre des résultats tangibles sur plusieurs aspects dont certains sont présentés ci-après:

- Amélioration de la situation financière

L'amélioration de la situation financière d'AE&I est étudiée au travers du bilan, du compte de résultat et de ratios divers.

Bilan comparatif entre juin et décembre 2009 en F CFA :

Actif	Juin 2009	Décembre 2009	Passif	Juin 2009	Déc 2009
Disponibilités / Encaisses	85 410 223	276 386 266	Emprunts	62 173 210	642 173 210
Portefeuille Encours	333 946 254	682 295 099	Dépôts clients	239 335 891	173 685 406
Opérations diverses	122 810 219	193 351 813	Comptes de régularisation	236 607	134 261 756
Immobilisations	272 376 787	295 098 285	Provision & fonds propres	555 083 518	497 012 091
Total actif	848 718 013	1 447 132 463	Total passif	848 718 013	1 447 132 463

Une analyse comparative des flux financiers divers de la période entre juin 2009, veille des engagements des services du Manager AMSCO, et décembre 2009, soit après cinq mois de travail, permet de mettre en relief:

- que le total bilan d'AE&I est passé de 848 millions de F CFA à 1,4 milliards de F CFA, soit une augmentation de 65%, traduisant ainsi une amélioration significative de la capacité de financement de l'institution;
- que le niveau d'activité de l'institution s'est accrue avec le niveau de l'encours de crédit qui est passé de f CFA 333millions en juin 2009 à F CFA 682millions en décembre 2009, avec une croissance de 104%. Cette croissance traduit l'efficacité de la nouvelle méthodologie d'intervention qui est basée sur le développement de l'activité crédit;
- qu'il y a eu une parfaite adéquation des Fonds propres par rapport au niveau d'activité 34% en décembre contre 60% en juin, résultat de la nouvelle procédure de gestion financière.

Ces quelques indicateurs introduisent déjà AE&I dans le groupe des institutions de microfinance à fort taux d'efficacité.

Situation comparative du compte de résultat juin et décembre 2009 en CFA

Charges	Juin 2009	Déc 2009	Produits	Juin 2009	Déc 2009
Charges financières	4 738 522	20 939 042	Produits financiers	86 680 540	228 376 867
Achats & services extérieurs	10 820 313	25 526 610	Autres produits	1 485 500	4 307 000
Autres services extérieurs	29 730 258	72 878 671	Produits exceptionnels	150 000	150 000
Impôts et taxes	3 655 608	5 844 483	Reprise de provisions	0	5 007 067
Charges de personnel	47 322 994	105 550 479			
Charges exceptionnelles	169 558	3 489 313			
Résultats	(8 111 213)	(65 065 181)			
Total	88 326 040	237 840 934		88 326 040	237 840 934
Capacité d'Autofinancement		40 286 549			

Source : Comptabilité AE&I

Bien que le résultat d'exploitation soit déficitaire, la capacité d'autofinancement reste largement positive ce qui démontre les efforts accomplis en termes d'investissement pour servir la clientèle cible.

Présentation analytique des ratios caractéristiques

Ratios caractéristiques	Juin 2009	Décembre 2009
Rendement du portefeuille	25,9%	33,4%
Autosuffisance opérationnelle	83,3%	98,2%
Rentabilité des Fonds propres	(1,46%)	(13%)
Rentabilité des actifs	(0,9%)	(4,49%)
Levier financier	0,6	1,37
Adéquation des Fonds propres	65%	34%
Efficacité de l'intermédiation financière	0,24	0,20
Endettement	0,11	1,29

Une analyse comparative des indicateurs pertinents permet de signaler que :

- Le rendement du portefeuille s'est nettement amélioré passant de 29,9% à 34% en quelques mois, résultat de l'efficacité du nouveau système organisationnel;
- l'autosuffisance opérationnelle est passée de 83% à 98% traduisant les effets du développement de l'activité crédit dont les revenus permettent d'absorber plus vite les charges fixes, et partant, l'atteinte de l'autosuffisance opérationnelle qui est vitale pour la viabilité et la pérennisation des activités de l'institution;
- le levier financier est passé de 0,6 à 1,37 et traduit une confiance accrue des investisseurs et banquiers à l'égard d'AE&I;
- l'efficacité de l'intermédiation financière s'est accrue, passant de 0,24 à 0,20.

Augmentation du niveau d'activité et de la productivité

	Juin 2009	Décembre 2009
Portefeuille Encours	383 819 689	682 296 099
Nombre de clients	4335	3248
Taille moyenne de crédit	88 540	203 298
Nombre d'Agences actives	02	06
Nombre de chargés de prêts	0	35
Effectif du personnel	58	64

Il convient de noter que l'évolution du nombre de clients qui est passé de 4335 à 3248 est due au changement de la méthodologie d'intervention qui est orientée sur les crédits individuels au détriment des crédits de groupes.

Par surcroît, le service à la clientèle s'est nettement amélioré avec la formation des chargés de prêts, le développement de l'activité crédit, l'ouverture de nouvelles agences opérationnelles, ce qui a permis d'augmenter le niveau de productivité.

- Ouverture de nouvelles agences

Configuration en image des nouvelles agences opérationnelles depuis Septembre 2009



- Croissance du rendement de portefeuille
- Augmentation du nombre de clients actifs
- Existence de procédures pertinentes et efficaces
- Amélioration de la gestion du portefeuille
- Amélioration du service client
- Existence d'un système organisationnel pertinent et efficace
- Existence d'un plan de formation en cours d'exécution
- Opérationnalisation du système d'information et de gestion



CONCLUSION

Les perspectives pour AE&I sont nombreuses et diverses. L'objectif étant de faire d'Afrique Emergence & Investissement la meilleure institution de microfinance professionnalisée de Côte d'Ivoire, les chantiers déjà ouverts vont être poursuivis et achevés dans les délais prévus dans le Plan d'Affaires en cours d'exécution.

GESTION DU PORTEFEUILLE AMSCO EN COTE D'IVOIRE

Les sociétés qui bénéficient de l'appui d'AMSCO en Cote d'Ivoire sont gérées par le Bureau Régional d'Afrique de l'Ouest d'AMSCO qui est situé à Accra. Des visites régulières de suivi sont organisées en fonction des besoins de la société jusqu'à la fin du contrat.

Pour plus d'information, contacter:

Directeur Régional

Bureau Régional d'Afrique de l'Ouest

Hse. # 1 Central Link Street, South Legon

BP : CT 2638, Cantonments, Accra Ghana

Tel : +233 (0) 302 513152-6, 214600

+233 (0) 30 7012170/1, 7011182/3

Fax : +233 (0) 302 214697

Site Internet : www.amSCO.org