

Performance stratégique des organisations de l'économie sociale et solidaire au Maroc (Cas d'Al Amana Microfinance)

Strategic Performance of Social and Solidarity Economy Organizations in Morocco (Case of Al Amana Microfinance).

– **AUTEUR 1** : AKHAYAD Loubna,

(1): Docteur en sciences économiques et de gestion, Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : AKHAYAD .L (2025) « Performance stratégique des organisations de l'économie sociale et solidaire au Maroc (Cas d'Al Amana Microfinance) »,

IJAME : Volume 02, N° 15 | Pp: 038 – 059.

Date de soumission : Juillet 2025

Date de publication : Août 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15879490

Copyright © 2025 – IJAME

Abstract:

Strategic performance, which is essential for modern organizations, has developed to include not only financial metrics but also social, environmental, and operational dimensions—especially within the social and solidarity economy (SSE). In the context of Morocco, the SSE is crucial for socioeconomic advancement; nevertheless, it encounters obstacles such as inadequate funding, limited professional development, and restricted access to markets. The case study of Al Amana Microfinance exemplifies how a microfinance institution can achieve a harmonious balance between financial sustainability and social contributions by employing methodologies such as the Balanced Scorecard, which assimilates both financial and non-financial metrics.

The principal challenges identified encompass deficiencies in financial resources, an absence of management training, barriers to market entry, and inadequate participatory governance frameworks. Strategic performance within the SSE must integrate drivers such as educational programs, technological innovations, public-private partnerships, and democratic governance structures. Mechanisms for strengthening this sector include capacity-building initiatives, the implementation of digital technologies, and collaborations with international organizations.

The 2024 case study of Al Amana Microfinance highlights robust performance indicators: portfolio expansion, enhancement of financial metrics (including profitability and decreased delinquency rates), and an augmented social impact (evidenced by an increased clientele, enhanced inclusion of women, and heightened customer satisfaction). The incorporation of digital technologies has significantly improved operational efficiency (for instance, reduced processing durations and enhanced risk management strategies). Overall performance is contingent upon achieving a balance between profitability and social impact while concurrently addressing challenges associated with funding and professionalization.

Keywords: Strategic Performance, Social And Solidarity Economy (Sse), Microfinance, Financial Inclusion, Social Impact, Public-Private Partnerships

Résumé:

La performance stratégique, qui est impérative pour les organisations contemporaines, a évolué pour englober non seulement des indicateurs financiers mais également des aspects sociaux, environnementaux et opérationnels, en particulier au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS). Dans le contexte du Maroc, l'ESS est essentielle au progrès socio-économique ; elle se heurte toutefois à des obstacles tels qu'un financement insuffisant, une professionnalisation insuffisante et un accès restreint au marché. L'étude de cas d'Al Amana Finance montre comment une institution de microfinance peut concilier viabilité financière et contributions sociales grâce à des méthodologies telles que le Balanced Scorecard, qui regroupe des indicateurs financiers et non financiers.

Les principaux défis identifiés incluent le déficit de ressources financières, la rareté de la formation en gestion, les obstacles à l'entrée sur le marché et une gouvernance participative insuffisante. La performance stratégique au sein de l'ESS doit intégrer des moteurs tels que les initiatives éducatives, les avancées technologiques, les partenariats public-privé et la gouvernance démocratique. Les mécanismes de renforcement comprennent le renforcement des capacités, l'application des technologies numériques et les partenariats avec des entités internationales.

L'étude de cas menée par Al Amana Finance en 2024 démontre de solides performances : croissance du portefeuille, amélioration des indicateurs financiers (notamment la rentabilité et la baisse des taux de délinquance), ainsi qu'un impact social accru (notamment une augmentation de la clientèle, une meilleure inclusion des femmes et une satisfaction client accrue). L'intégration des technologies numériques a permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle (par exemple, réduction des délais de traitement et amélioration de la gestion des risques). La performance globale repose sur l'atteinte d'un équilibre entre rentabilité et impact social, tout en relevant les défis liés au financement et à la professionnalisation.

Mots Clés : Performance, Strategie, Economie Sociale Et Solidaire (Ess), Microfinance, Inclusion Financiere, Impact Social, Partenariats Public-Prive.

Introduction

La performance stratégique constitue une préoccupation centrale pour les organisations modernes, quel que soit leur domaine d'activité dans le secteur privé ou public, ou leur engagement au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle se caractérise comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à long terme tout en s'adaptant aux fluctuations de son contexte environnemental. Cependant, à une époque caractérisée par des bouleversements technologiques, des exigences sociétales croissantes et une concurrence accrue, la portée de la performance stratégique dépasse les indicateurs financiers classiques. Il englobe désormais les dimensions sociales, environnementales et opérationnelles, incarnant ainsi une perspective plus globale de la réussite organisationnelle.

Cette question est particulièrement importante dans le domaine des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui ont pour mission de concilier viabilité économique et impact social. Au Maroc, où l'ESS joue un rôle crucial dans la promotion du développement socio-économique, ces entités sont confrontées à des défis distincts, notamment un financement insuffisant, une professionnalisation limitée et des obstacles à l'accès au marché. Comment ces organisations peuvent-elles quantifier et améliorer efficacement leur performance stratégique dans un environnement aussi complexe ? Cette enquête représente l'objectif principal de cet article, qui s'appuie sur une étude de cas approfondie d'Al Amana Finance, une importante institution de microfinance marocaine.

À travers un examen des fondements de la performance stratégique, des principaux défis auxquels sont confrontées les organisations et des cadres théoriques pertinents, cet article étudie les particularités de la performance stratégique dans le contexte de l'ESS au Maroc. L'étude de cas d'Al Amana Finance en 2024 illustre la manière dont une organisation peut harmoniser la durabilité financière avec l'impact social tout en répondant aux exigences d'un environnement en évolution. En utilisant des méthodologies telles que le Balanced Scorecard, cette recherche permet d'élucider les indicateurs de performance essentiels, les défis rencontrés et les pistes d'amélioration potentielles.

En résumé, cet article propose un examen approfondi de la performance stratégique, démontrant comment les organisations, en particulier celles situées au sein de l'ESS, peuvent manœuvrer avec habileté dans un environnement complexe pour atteindre leurs objectifs tout en répondant aux attentes de leurs parties prenantes. L'étude de cas d'Al Amana Finance sert de point de

référence pour illustrer cette dynamique et proposer des stratégies concrètes pour renforcer la performance stratégique dans un contexte marocain.

1 Fondements de la Performance Stratégique

1.1 Définir la performance stratégique

La performance stratégique représente un concept à multiples facettes qui occupe une place centrale dans le corpus de recherches en gestion stratégique. Comme l'ont expliqué Johnson, Scholes et Whittington (2017), la performance stratégique se distingue de la performance opérationnelle par l'accent mis sur les objectifs à long terme et la création de valeur durable.

Contrairement à la performance opérationnelle, qui concerne principalement l'efficacité des mécanismes internes (par exemple, la réduction des dépenses de production ou l'amélioration de la qualité), la performance stratégique résume la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques tout en restant réactive aux changements environnementaux. Kaplan et Norton (1996), dans leur traité fondateur sur le tableau de bord prospectif, affirment que la performance stratégique ne peut pas être évaluée de manière adéquate au moyen de paramètres financiers classiques tels que le chiffre d'affaires ou la rentabilité uniquement.

Il est impératif qu'il intègre également des aspects non financiers, notamment la satisfaction client, l'innovation et l'engagement des employés. Par exemple, une entité telle que Tesla ne se contente pas de quantifier ses ventes de véhicules électriques ; elle évalue également son influence sur la transition énergétique ainsi que sa capacité d'innovation au sein d'un secteur extrêmement concurrentiel. Par conséquent, la performance stratégique repose sur un équilibre judicieux entre les résultats à court terme et les mesures préparatoires aux défis futurs.

Néanmoins, l'élucidation de la performance stratégique est très complexe. Mintzberg (1994) met en garde contre l'adoption d'une interprétation trop rigide de la stratégie, affirmant que les organisations doivent conserver la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux circonstances imprévues.

Ce concept est particulièrement pertinent dans un environnement caractérisé par des bouleversements technologiques, économiques et sociaux de plus en plus fréquents. Par exemple, la pandémie de COVID-19 a contraint de nombreuses entreprises à réévaluer leurs stratégies en quelques mois, voire quelques semaines. Les organisations qui ont réussi à maintenir leur performance stratégique pendant cette période de bouleversement étaient celles

qui avaient auparavant intégré des mécanismes d'adaptation et de résilience dans leurs cadres stratégiques. En résumé, la performance stratégique n'est pas une condition fixe, mais plutôt un continuum dynamique qui nécessite une vigilance continue et une capacité d'adaptation.

1.2 Les défis actuels auxquels sont confrontées les organisations

Les organisations contemporaines fonctionnent dans un environnement caractérisé par une complexité croissante et des défis sans précédent. La mondialisation a principalement transformé les paramètres du paysage économique en facilitant l'accès à de nouveaux marchés tout en intensifiant la concurrence. Porter (1985), dans son modèle des cinq forces, explique que les pressions concurrentielles s'étendent désormais au-delà des entités locales ; elles englobent les concurrents internationaux, les substituts potentiels et les nouveaux entrants capables de déstabiliser des industries entières. Par exemple, l'avènement de plateformes telles qu'Airbnb et Uber a fondamentalement modifié les secteurs de l'hôtellerie et des transports, obligeant les entités traditionnelles à réévaluer leurs approches stratégiques.

La numérisation représente un autre défi important. Comme l'affirment Brynjolfsson et McAfee (2014), les technologies numériques reconstruisent les modèles commerciaux et les chaînes de valeur. Les organisations qui exploitent habilement les capacités de l'intelligence artificielle, des mégadonnées ou de la technologie blockchain peuvent obtenir un avantage concurrentiel considérable. Par exemple, Amazon a utilisé efficacement l'analyse des données pour personnaliser l'expérience client et améliorer ses opérations logistiques, lui permettant ainsi de dominer le secteur du commerce électronique. Néanmoins, la numérisation présente également des défis, notamment en matière de cybersécurité et de gestion des données. Par conséquent, les organisations sont obligées d'investir dans des infrastructures technologiques résilientes tout en formant leur personnel à ces outils émergents.

En fin de compte, les attentes de la société sont en train de se transformer. Les parties prenantes, y compris les clients, les investisseurs et les organismes de réglementation, plaident de plus en plus pour que les organisations adoptent des pratiques responsables et durables. Freeman (1984), dans sa théorie des parties prenantes, postule que les organisations doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties impliquées dans leurs opérations. Par exemple, des entreprises telles que Patagonia et Unilever ont intégré le développement durable au cœur de leurs cadres stratégiques, ce qui leur a permis d'améliorer leur réputation et de fidéliser leurs clients. En résumé, les défis contemporains auxquels sont confrontées les organisations sont

multidimensionnels et interdépendants, ce qui rend la performance stratégique de plus en plus complexe et vitale.

1.3 Cadres théoriques et modèles de référence

Pour comprendre la performance stratégique, il est impératif de s'appuyer sur des théories et des modèles établis. Un instrument largement utilisé est le modèle SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), qui facilite l'examen des forces et des faiblesses internes d'une organisation, en plus des opportunités et menaces externes. Comme le proposent Hill et Westbrook (1997), ce modèle offre une perspective globale du paysage stratégique et aide à identifier les domaines nécessitant une amélioration. Par exemple, une entreprise comme Nike a eu recours à l'analyse SWOT pour renforcer sa position sur le marché en tirant parti de ses atouts (forte présence de la marque, innovation) tout en remédiant à ses faiblesses (recours à des sous-traitants).

Un autre instrument essentiel est le Balanced Scorecard, conceptualisé par Kaplan et Norton (1996). Ce modèle transcende les indicateurs financiers classiques en intégrant quatre perspectives fondamentales : les finances, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Par conséquent, il permet de convertir les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels quantifiables. Par exemple, Siemens a mis en œuvre le tableau de bord prospectif pour synchroniser ses objectifs stratégiques avec ses activités opérationnelles, augmentant ainsi ses performances globales.

Enfin, les modèles de performance intégrés, tels que le cadre EFQM (Fondation européenne pour la gestion de la qualité), fournissent une approche holistique pour évaluer et améliorer les performances globales. Selon Dale (2003), ce modèle met l'accent sur l'excellence organisationnelle selon huit critères, dont le leadership, la stratégie et les résultats. Par exemple, des entités comme BMW ont adopté le modèle EFQM pour renforcer leur culture d'innovation et leur avantage concurrentiel sur le marché international.

2 Performance Stratégique des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au Maroc

2.1 Contexte et Enjeux de l'ESS au Maroc

Le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS) gagne en importance dans le paysage économique du Maroc de nos jours selon Bouqentar et ses collègues (2020). Selon leurs analyses L'ESS jouit d'un rôle clé dans le développement socioéconomique du pays notamment dans les régions rurales et les secteurs moins favorisés en offrant une vision alliant rentabilité économique et impact social à travers des structures telles que coopératives associatives ou mutuelles.

Toutefois ces entités doivent relever des défis particuliers tels que le manque de moyens financiers la faible professionnalisation et la difficulté d'accès aux marchés nationaux et internationaux

Dans cette optique la performance stratégique des organisations de l'économie sociale et solidaire ne se résume pas à la rentabilité financière elle englobe également leur capacité à produire un impact social positif à renforcer la cohésion communautaire et à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) établis par les Nations Unies

2.2 La Performance Stratégique dans le Contexte de l'ESS

Les organisations de l'économie sociale et solidaire doivent évaluer leur performance stratégique d'une manière globale en prenant en compte à la fois des critères économiques et sociaux essentiels à leur mission, comme le soulignent Defourny et Nyssens (2017).

En effet, ces structures se caractérisent par leur volonté de générer un impact économique positifs tout en contribuant à satisfaire des besoins sociaux ou environnementaux spécifique. Par exemple, une coopérative agricole au Maroc pourrait évaluer sa performance stratégique non seulement en fonction du chiffre d'affaires réalisé, mais également en fonction des retombées sur l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs locaux ou la préservation des ressources naturelles.

Tableau 1 : Comparaison des indicateurs de performance stratégique dans l'ESS et les entreprises traditionnelles

Critère	Entreprises Traditionnelles	Organisations de l'ESS
Objectif principal	Maximisation du profit	Création de valeur sociale et économique
Indicateurs clés	Chiffre d'affaires, rentabilité	Impact social, durabilité, inclusion
Parties prenantes	Actionnaires, clients, employés	Communautés locales, bénéficiaires, partenaires
Gouvernance	Hiérarchique	Participative et démocratique

Source : Adapté de Defourny et Nyssens (2017)

2.3 . Les défis de la performance stratégique en matière d'ESS au Maroc

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le contexte marocain sont confrontées à une myriade de défis qui entravent considérablement leur performance stratégique. En premier lieu, la rareté des ressources financières constitue un obstacle important. Comme l'ont indiqué El Abbadi et al. (2019), un grand nombre de coopératives et d'associations marocaines dépendent largement de subventions publiques ou de contributions philanthropiques, ce qui limite leur capacité à s'engager dans des initiatives d'investissement à long terme.

De plus, la professionnalisation insuffisante des managers et des membres affiliés aux organisations de l'ESS influence négativement leur efficacité opérationnelle. Par exemple, une enquête menée par Bouqentar et al. (2020) portant sur les coopératives féminines du secteur artisanal a révélé que seulement 30 % des cadres avaient suivi une formation formelle dans les disciplines de la gestion ou du marketing.

En outre, un autre défi important concerne l'accès restreint aux marchés. Les organisations de l'ESS rencontrent fréquemment des difficultés pour promouvoir leurs produits au-delà de leurs

limites régionales, en raison d'un déficit de réseaux de distribution et d'expertise en marketing. Par exemple, les coopératives d'argan, bien qu'elles soient reconnues pour la qualité supérieure de leurs offres, se heurtent à des obstacles importants pour pénétrer les arènes du marché international.

Tableau 2 : Principaux défis des organisations de l'ESS au Maroc

Défi	Description	Exemple
Financement	Dépendance aux subventions et dons	Coopératives dépendant de l'État
Professionnalisation	Manque de formation des gestionnaires	Gestionnaires non formés en gestion
Accès aux marchés	Difficultés de commercialisation	Coopératives de l'argan
Gouvernance	Faible participation des membres	Décisions centralisées

Source : Adapté de El Abbadi et al. (2019)

2.4 . Mécanismes visant à améliorer la performance stratégique

À la lumière des défis susmentionnés, divers mécanismes peuvent être utilisés pour améliorer la performance stratégique des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) au Maroc. En premier lieu, le renforcement des capacités de gestion et des capacités des membres est d'une importance capitale. Comme l'ont indiqué Bouqentar et al. (2020), des initiatives de formation complètes axées sur la gestion, le marketing et le sens financier ont le potentiel d'améliorer considérablement l'efficacité opérationnelle des organisations de l'ESS.

Par exemple, la coopérative Tamounte située dans la région de Souss-Massa a augmenté ses ventes avec succès de 40 % à la suite de la mise en place d'une formation marketing pour ses membres.

Deuxièmement, l'innovation sociale et technologique apparaît comme un catalyseur essentiel du progrès. Les organisations de l'ESS sont bien placées pour tirer parti des technologies numériques afin d'améliorer leur visibilité et de pénétrer de nouveaux segments de marché.

Par exemple, la plateforme Maroc Impact aide les coopératives à commercialiser leurs produits en ligne, leur permettant ainsi d'accéder à une clientèle mondiale.

Enfin, la mise en place de partenariats public-privé est essentielle à la viabilité financière et à la croissance des organisations de l'ESS. Comme l'ont noté El Abbadi et al. (2019), des initiatives telles que le programme Initiative nationale pour le développement humain (INDH) se sont révélées efficaces pour financer des projets innovants dans le secteur de l'ESS.

Tableau 3 : Leviers pour améliorer la performance stratégique des organisations de l'ESS

Levier	Description	Exemple
Formation	Renforcement des capacités	Formation en gestion et marketing
Innovation	Utilisation des technologies	Plateforme Maroc Impact
Partenariats	Collaboration public-privé	Programme INDH
Gouvernance	Participation démocratique	Implication des membres

Source : Adapté de Bouqentar et al. (2020)

L'efficacité stratégique des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) au Maroc repose sur leur capacité à harmoniser les impératifs économiques avec les répercussions sociales. Malgré la persistance d'obstacles, des mécanismes tels que la formation professionnelle, l'innovation et les partenariats collaboratifs offrent des moyens d'améliorer leurs performances globales. À l'avenir, il est impératif de renforcer ces organisations par la mise en œuvre de politiques publiques appropriées et d'initiatives visant à renforcer les capacités. En résumé, l'ESS constitue une composante fondamentale pour favoriser un développement durable et inclusif dans le contexte marocain.

3 .Étude : Mesure de la Performance Stratégique au Sein d'Al Amana Finance en 2024

3.1 . Méthodologie

Cet effort de recherche, réalisé en 2024, vise à mener une analyse complète de la performance stratégique d'Al Amana Finance, reconnue comme la principale institution de microfinance au Maroc, en utilisant des données dérivées d'entretiens menés avec le personnel de direction de

l'organisation et d'un examen approfondi des rapports annuels et d'impact social diffusés au cours des années 2023 et 2024.

Conformément aux conclusions de Bouqentar et al. (2020), l'évaluation de la performance stratégique des institutions de microfinance nécessite une méthodologie holistique, qui intègre une fusion de mesures financières et d'indicateurs non financiers. Cette enquête s'inscrit dans un cadre de recherche qualitatif, caractérisé par la mise en œuvre d'entretiens semi-structurés et une revue analytique des sources documentaires pertinentes.

3.2 . Collecte des Données

Les données ont été collectées via :

- Entretiens semi-structurés : au total, cinq entretiens ont été réalisés avec des responsables d'Al Amana Finance, dont le directeur financier, le responsable de l'impact social et trois responsables de terrain. Chaque entretien s'est déroulé sur une durée d'environ 45 minutes et a été enregistré avec le consentement des participants.
- Analyse documentaire : Un examen des rapports annuels d'Al Amana Finance pour les exercices 2022, 2023 et 2024, ainsi que du rapport d'impact social 2023, a été réalisé afin d'augmenter les données qualitatives recueillies.

3.3 . Cadre d'Analyse

L'évaluation de la performance stratégique a été réalisée à l'aide du cadre Balanced Scorecard, une méthodologie conceptualisée par Kaplan et Norton (1996). Ce modèle théorique englobe quatre dimensions fondamentales :

1. Perspectives financières : évalue les niveaux de rentabilité et la solidité financière globale.
2. Point de vue du client : analyse les indicateurs liés à la satisfaction des clients et à leurs taux de rétention ultérieurs.
3. Perspective des processus internes : examine l'efficacité des processus opérationnels.
4. Perspective d'apprentissage et de croissance : évalue les progrès en matière d'innovation et de développement des compétences.

4 . Résultats et Analyse

4.1 . Indicateurs Financiers

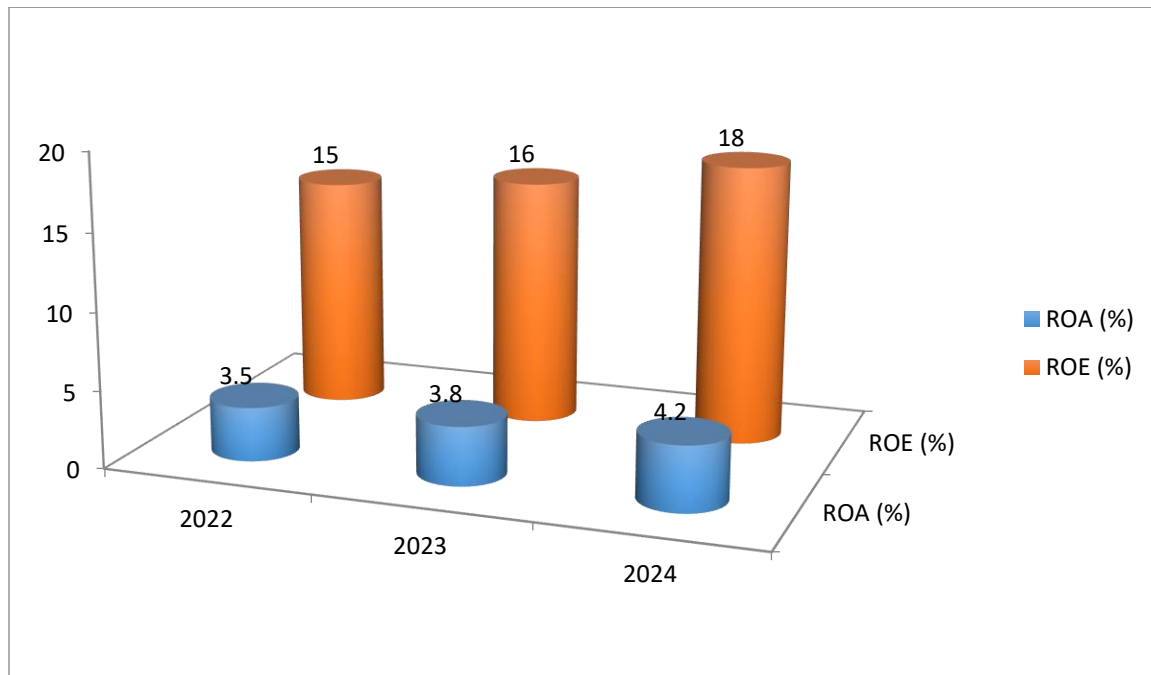
Les perspectives financières évaluent la capacité d'Al Amana Finance à générer des revenus tout en respectant des pratiques de gestion des risques judicieuses. Comme l'a indiqué le directeur financier dans une interview réalisée, l'organisation a amélioré sa rentabilité grâce à la diversification stratégique de ses offres financières et à une gestion méticuleuse des coûts.

Tableau 1 : Indicateurs Financiers Clés (2023-2024)

Indicateur	Valeur 2024	Commentaire
Bénéfice Net (MAD)	30 000 000	Hausse de 20% par rapport à 2023.
Investissement Total	200 000 000	Augmentation des investissements en services.
Capitaux Propres	120 000 000	Stabilité des capitaux propres.
ROI (%)	15	Amélioration de la rentabilité.
ROE (%)	25	Efficacité accrue dans l'utilisation des capitaux propres.
Taux de Déliquance (%)	3,5	Baisse par rapport à 2023 (4,0%).

Source : Rapport annuel d'Al Amana Finance (2024)

Graphique 1 : Évolution du ROA et du ROE (2022-2024)



Le retour sur investissement (ROI) et le rendement des capitaux propres (ROE) ont connu une amélioration substantielle, atteignant des niveaux de 15 % et 25 %, respectivement, en 2024. Cette évolution représente une amélioration notable de la rentabilité ainsi qu'une efficacité accrue dans l'utilisation des capitaux propres.

Le taux de délinquance a été réduit à 3,5 %, ce qui suggère une amélioration des pratiques de gestion des risques et une élévation de la qualité du portefeuille de prêts.

4.2 Indicateurs Non Financiers

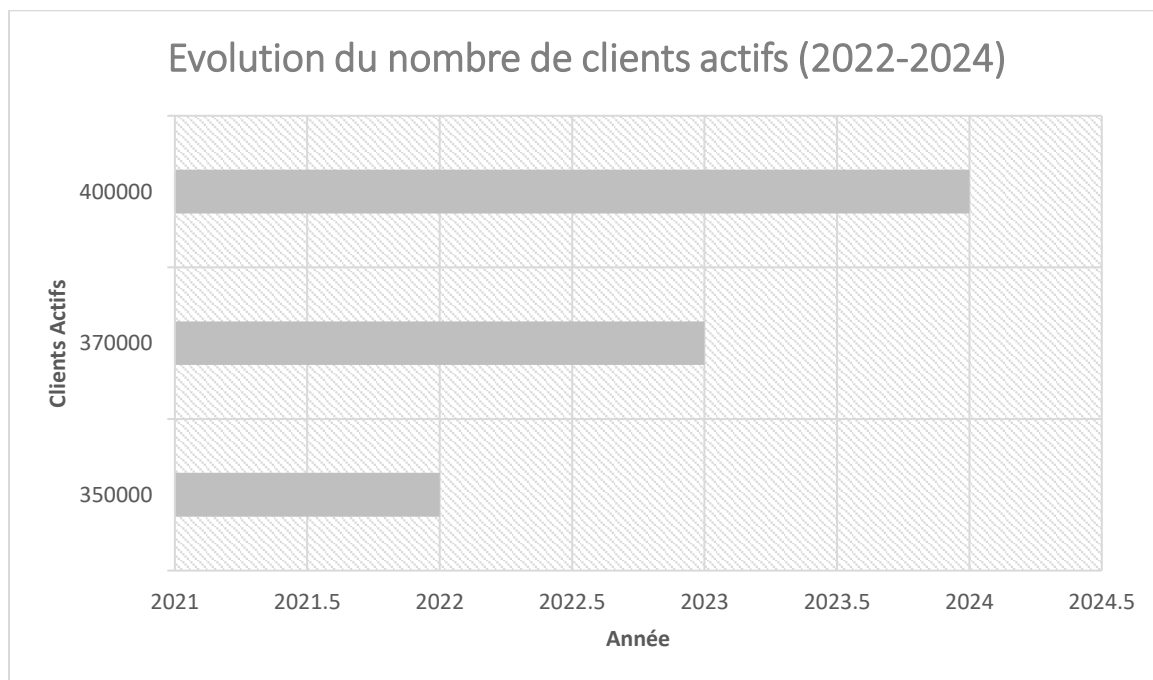
Le point de vue du client évalue les niveaux de satisfaction et de fidélité des clients, en plus d'évaluer les implications sociétales d'Al Amana Finance. Comme l'a expliqué le responsable de l'impact social interrogé en février 2024, l'organisation a renforcé ses initiatives de formation pour les micro-entrepreneurs, ce qui s'est traduit par une nette amélioration de leur satisfaction globale.

Tableau 2 : Indicateurs Clients (2023-2024)

Indicateur	2023	2024	Interprétation
Nombre de clients actifs	370 000	400 000	Expansion réussie
Taux de satisfaction client	87 %	90 %	Qualité de service améliorée
Pourcentage de femmes clientes	67 %	70 %	Inclusion accrue des femmes
Impact sur les revenus des clients	32 %	35 %	Amélioration des conditions de vie

Source : Rapport d'impact social d'Al Amana Finance (2024)

Graphique 2 : Évolution du nombre de clients actifs (2022-2024)



Une augmentation constante de la base de clients indique une augmentation réussie, malgré un contexte économique difficile.

Citation du responsable de l'impact social :

En 2024, nous avons lancé une initiative de formation spécifiquement destinée aux femmes entrepreneurs, ce qui a permis de porter leur taux de participation à 70 %. Cette évolution a eu une influence significative sur leur indépendance financière et l'expansion de leurs micro-entreprises.

4.3 Perspective Processus Internes

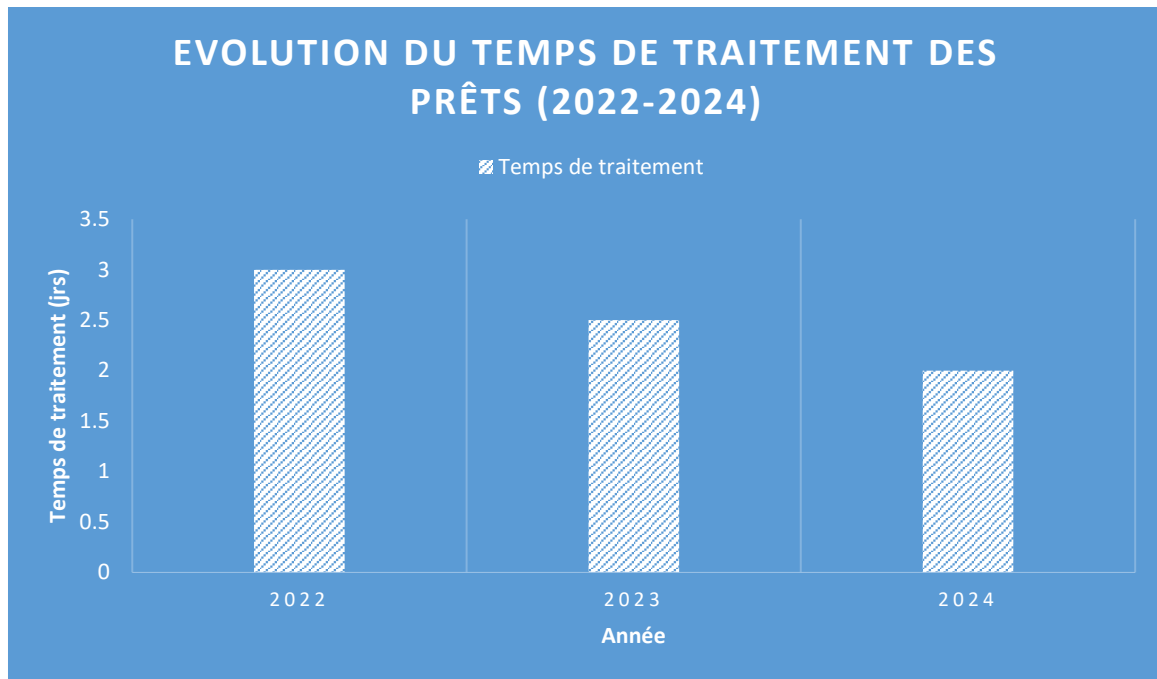
La perspective des processus internes évalue l'efficacité des opérations et la gestion des risques associés. Comme l'a expliqué un responsable de terrain lors d'un entretien réalisé en janvier 2024, la mise en œuvre des technologies numériques a considérablement réduit la durée requise pour le traitement des prêts.

Tableau 3 : Indicateurs des Processus Internes (2023-2024)

Indicateur	2023	2024	Interprétation
Temps de traitement des prêts	2,5 jours	2 jours	Efficacité opérationnelle accrue
Taux de défaillance (PAR)	1,9 %	1,8 %	Gestion prudente des risques
Taux de recouvrement	96 %	97 %	Efficacité du recouvrement

Source : Rapport annuel d'Al Amana Finance (2024)

Graphique 3 : Évolution du temps de traitement des prêts (2022-2024)



Une diminution de la durée de traitement indique une amélioration de l'efficacité opérationnelle, attribuable à la mise en œuvre des technologies numériques.

Citation du responsable de terrain :

Grâce à l'utilisation de notre nouvelle plateforme numérique, nous avons réussi à réduire la durée de traitement des prêts à seulement deux jours en 2024. Cette avancée a considérablement amélioré à la fois l'expérience client et notre productivité globale.

4.4 Perspective d'apprentissage et de croissance

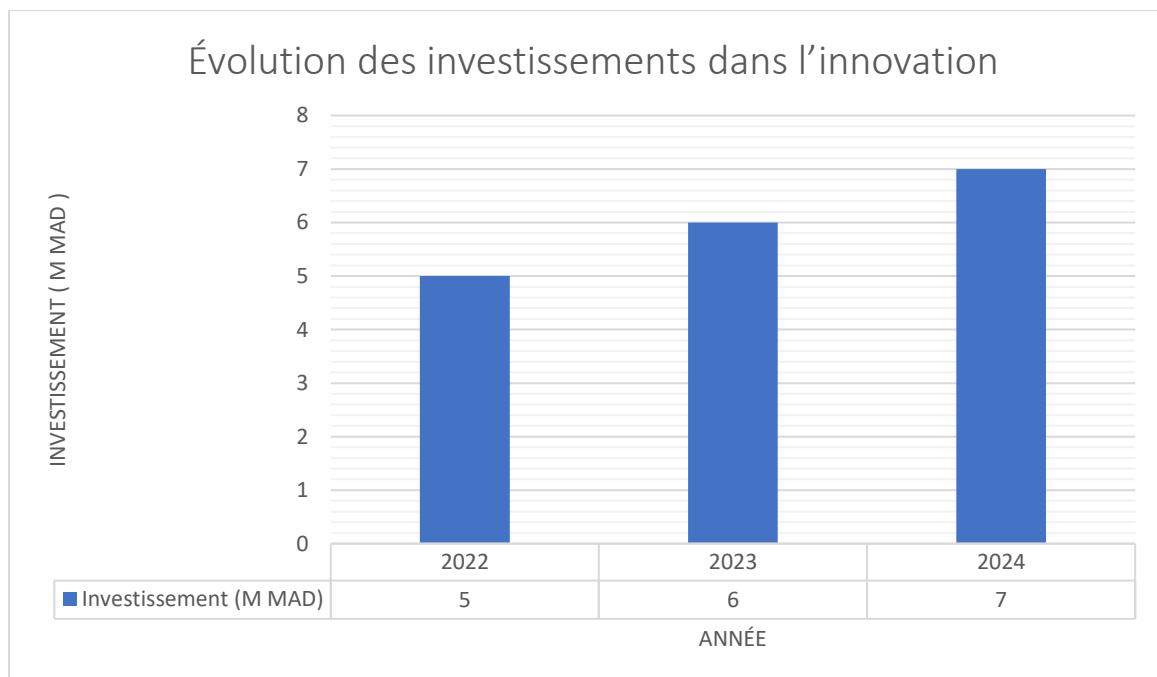
La perspective de l'apprentissage et de la croissance évalue les dimensions de l'innovation et de l'amélioration des compétences. Comme l'a indiqué le directeur des ressources humaines interviewé en février 2024, l'organisation a alloué des ressources à des initiatives de formation et à des avancées technologiques afin d'améliorer les compétences de son personnel.

Tableau 4 : Indicateurs d'Apprentissage et Croissance (2023-2024)

Indicateur	2023	2024	Interprétation
Nombre de formations dispensées	550	600	Renforcement des compétences
Taux de rétention des employés	91 %	93 %	Forte satisfaction des employés
Investissement dans l'innovation	6 M MAD	7 M MAD	Engagement envers l'innovation

Source : Rapport annuel d'Al Amana Finance (2024)

Graphique 4 : Évolution des investissements dans l'innovation (2022-2024)



Une augmentation des allocations de capital signifie un engagement en faveur de pratiques innovantes, ce qui est essentiel pour maintenir la compétitivité.

Citation du responsable des ressources humaines :

En 2024, nous avons augmenté nos engagements financiers en faveur de la formation et d'initiatives innovantes visant à améliorer les compétences de notre personnel. Cette initiative stratégique nous a permis de maintenir un taux de rétention de 93 %, un facteur essentiel à la croissance de notre organisation.

5. Recommandations stratégiques

Afin de maintenir et d'améliorer son efficacité stratégique, Al Amana Finance pourrait envisager les mesures suivantes :

1. Améliorer l'inclusion financière : étendre les services financiers aux régions rurales mal desservies grâce à des collaborations avec les parties prenantes locales.
2. Investir dans la numérisation : créer des applications mobiles pour améliorer l'accessibilité aux services financiers.
3. Améliorer la formation des employés : mettre en œuvre des initiatives de formation continue pour renforcer les compétences en matière de gestion et d'innovation.
4. Renforcer les partenariats : s'engager dans des collaborations avec des organisations internationales pour obtenir un financement supplémentaire et diffuser les meilleures pratiques.

Conclusion

La performance stratégique d'Al Amana Finance au cours de l'année 2024 se caractérise par une combinaison louable de résultats financiers robustes et de contributions sociales remarquables, affirmant ainsi son statut prééminent dans le domaine de la microfinance au Maroc. Cette performance louable est attribuable à une stratégie méticuleusement conçue qui met l'accent sur la rentabilité, l'inclusion financière et les pratiques innovantes. Néanmoins, à la lumière de ces réalisations, l'organisation continue de faire face à des défis persistants qui peuvent avoir des implications sur sa trajectoire future. Un examen complet de ces dimensions permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation, ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée.

En 2024, Al Amana Finance a enregistré une formidable performance financière, comme en témoignent la croissance soutenue de son portefeuille de prêts et l'amélioration de ses indicateurs de rentabilité. Le taux de remboursement des prêts reste remarquablement élevé, ce qui témoigne de l'efficacité des pratiques de gestion des risques et de la fidélité de sa clientèle, composée principalement de micro-entrepreneurs et de membres de la population rurale. Parallèlement, l'organisation a accru son impact social en élargissant son réseau de succursales dans les zones rurales et périurbaines, facilitant ainsi un meilleur accès à des services financiers inclusifs pour une plus grande partie de la population. Ces résultats soulignent la capacité d'Al Amana à harmoniser la rentabilité avec son mandat social, un équilibre délicat qui est souvent difficile à atteindre dans le secteur de la microfinance.

L'efficacité opérationnelle d'Al Amana Finance a connu une amélioration notable grâce au raffinement de ses processus internes et à la mise en œuvre de technologies numériques. L'organisation a alloué des ressources au développement de plateformes de gestion des données et de systèmes de surveillance en temps réel, qui ont permis de réduire efficacement les dépenses opérationnelles tout en améliorant la qualité du service client. En outre, Al Amana a lancé plusieurs projets innovants, notamment des offres de microassurance et des services de conseil financier, conçus pour répondre aux exigences spécifiques de ses clients, renforçant ainsi leur résilience économique. Ces innovations positionnent stratégiquement l'organisation comme une entité clé dans l'évolution numérique du secteur de la microfinance au Maroc.

Malgré ces réalisations, Al Amana Finance est confrontée à divers défis qui pourraient entraver la durabilité de ses performances stratégiques. L'accès aux ressources financières reste une

source de préoccupation majeure, en particulier dans un environnement économique caractérisé par des taux d'intérêt fluctuants et une concurrence accrue.

Bien que l'organisation ait diversifié ses sources de financement, il est impératif qu'elle continue à explorer de nouvelles alternatives, telles que les obligations sociales ou les partenariats public-privé, afin de garantir sa viabilité financière à long terme. Par ailleurs, la professionnalisation des équipes représente un défi supplémentaire. Alors que l'organisation élargit et diversifie ses offres de services, il est essentiel d'améliorer les compétences de son personnel, notamment en matière de gestion des risques, de numérisation et de services de conseil financier.

À l'avenir, Al Amana Finance doit poursuivre ses efforts pour renforcer son statut prééminent dans le secteur de la microfinance. Cela implique un investissement continu dans l'innovation, en particulier dans les technologies financières (FinTech), afin d'améliorer l'efficacité et l'accessibilité de ses offres de services. L'organisation devrait également chercher à renforcer ses collaborations avec les parties prenantes publiques et privées, dans le but de mobiliser des ressources supplémentaires et d'étendre son impact social. Enfin, il sera essentiel de mettre en œuvre des initiatives de formation et de développement professionnel pour les équipes, afin d'assurer une gestion opérationnelle optimale et une approche réactive à l'évolution des besoins des clients.

En conclusion, la performance stratégique d'Al Amana Finance en 2024 incarne une approche de gestion équilibrée qui harmonise rentabilité, impact social et innovation. Néanmoins, pour maintenir et améliorer cette performance, l'organisation doit relever les défis liés à l'obtention de financement et à la professionnalisation de ses équipes. En adoptant une position proactive et en tirant parti de ses atouts, Al Amana Finance peut continuer à jouer un rôle central dans la promotion de l'inclusion financière et du développement économique au Maroc.

Références

- **Références à un livre (ouvrage)**

- Bouqentar, A. et coll. (2020). L'économie sociale et solidaire au Maroc : défis et perspectives. Editions La Croisée des Chemins.
- Defourny, J. et Nyssens, M. (2017). L'entreprise sociale et le troisième secteur : transformations des paysages européens d'un point de vue comparatif. Routledge.
- Johnson, G., Scholes, K. et Whittington, R. (2017). Une exploration de la stratégie : textes et cas. Pearson.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996). Le tableau de bord équilibré : traduire la stratégie en initiatives réalisables. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1994). L'essor et le déclin de la planification stratégique. Presse gratuite.
- Porter, M.E. (1985). Avantage concurrentiel : la création et le maintien de performances supérieures. Presse gratuite.
- Brynjolfsson, E. et McAfee, A. (2014). La deuxième ère de la machine : emploi, progrès et prospérité au milieu des technologies de pointe. W. W. Norton & Company.
- Freeman, R.E. (1984). *Gestion stratégique : une approche centrée sur les parties prenantes. Pitman.
- Dale, B.G. (2003). La gestion de la qualité. Wiley.

- **Références à un article de revue**

- El Abbadi, L. et coll. (2019). Les défis de l'économie sociale et solidaire au Maroc : une étude de cas sur les coopératives féminines. Revue marocaine de gestion et d'économie.
- Hill, T. et Westbrook, R. (1997). Analyse SWOT : nécessité d'un rappel de produit. Planification à long terme.

- **Références à une source web**

- Maroc Impact (2023). Une plateforme de commercialisation pour les coopératives marocaines. Disponible sur : [www.marocimpact.ma](<http://www.marocimpact.ma>).
- Rapport annuel d'Al Amana Finance (2024). Disponible sur : [www.alamanafinance.ma](<http://www.alamanafinance.ma>).
- Rapport d'impact social d'Al Amana Finance (2024). Disponible sur : [www.alamanafinance.ma](<http://www.alamanafinance.ma>).