

Rapport de gestion
Conseil d'Administration du 09 octobre 2014

I. ACTIVITE

• **Bénéficiaires de nos programmes**

Au cours de l'année scolaire 2013-2014, INJAZ Al-Maghrib a accentué son rythme de développement et a formé, tous programmes confondus, 10 544 jeunes contre 6 509 l'année dernière, soit une amélioration de 62%. Le total des heures de formation s'est accru de son côté de 62%, passant de 3 184 à 5 154 heures.

Si l'on ne tient compte que des programmes de six à seize semaines de formation, la croissance est de 35% pour le nombre d'élèves (4 461 élèves vs. 3 300), et de 58% pour les heures de formation (4 690 vs. 2 960).

Cette hausse significative du nombre d'heures de formation dispensé aux élèves, a été rendue possible grâce à l'augmentation du nombre de classes de Company Program (123 vs. 85). Le module Company Program a totalisé, à lui seul, 74% des heures de formation des programmes longs et 68% de l'ensemble des heures de formation.

	2012-2013		2013-2014	
	élèves	heures	élèves	heures
Cy Program (lycées)	1 185	1 408	1 284	1 536
Cy Program (universités)	1 080	1 066	1 736	1 950
Bourse en Action	200	112	0	0
Economics for success	615	276	75	36
It's my Business	185	84	870	360
Smart Start			44	528
Success Skills	35	14	452	280
Total 1	3 300	2 960	4 461	4 690
	$\Delta T1$		35%	58%
EMC	1 615	192	3 870	420
Business leaders	1 594	32	2 213	44
Total 2	3 209	224	6 083	464
	$\Delta T2$		90%	107%
Total général	6 509	3 184	10 544	5 154
	Δ		62%	62%

48 classes ont ainsi été formées à **Company Program au lycée**, contre 44 l'année dernière. **A l'université**, ce sont 75 classes qui ont bénéficié de **Company Program** contre 41 l'année dernière.

Les programmes longs représentent désormais 69% du nombre total des bénéficiaires et 86% du nombre total des heures de formation dispensées.

Répartition géographique / CP	Lycées	Universités	Total
Casablanca	21	28	49
Rabat	10	16	26
Tanger	15	3	18
El Jadida	0	15	15
Khouribga	0	9	9
Safi	0	4	4
Semi-urbain	2	0	2
Total	48	75	123

Notre présence dans les villes d'El Jadida, Khouribga et Safi, a été rendue possible, grâce à l'implication de l'Alliance des Hors Cadres OCP « ACO ».

Deux programmes ont vu leurs chiffres baisser cette année ; il s'agit de Bourse en Action et d'Economics for Success :

- En raison du retard pris par la refonte des guides pédagogiques, **Bourse en Action**, n'a pu être lancé à temps cette année, alors que nous avons formé 8 classes l'an dernier ;
- Trois classes d'**Economics for Success**, ont été formées contre 23 l'an dernier compte tenu de la complexité du programme en cours de réadaptation.

Compte tenu du succès enregistré par **It's My Business** l'an dernier, nous avons formé les élèves de 30 classes (contre 7 l'an dernier).

INJAZ Al-Maghrib a lancé un nouveau programme, intitulé **Smart Start**.

Ce programme, fondé sur le mentorat, s'effectue sur un semestre, à raison de 2 heures par semaine. Il accompagne les porteurs de projet, ayant suivi Company Program, qui souhaitent poursuivre l'aventure et créer leur entreprise.

Ainsi, 11 junior entreprises, composées de 44 jeunes de Casablanca, Rabat et El Jadida, ont été encadrées par les mentors d'Attijari Finances Corp. pendant plus de 6 mois, pour les préparer au lancement de leur entreprise.

S'agissant de **Success Skills**, ce programme a été dispensé dans 20 classes (10 à Casablanca et 10 à Rabat) contre 1 classe l'année dernière, et ce grâce à la subvention de Western Union.

Pour ce qui est d'**Entrepreneurship MasterClass**, 105 classes ont été formées à fin juin 2014, contre 48 au 30 juin 2013.

Cette année, INJAZ a innové en lançant des « community days » pendant lesquelles, les entreprises mobilisent un grand nombre de leurs collaborateurs et forment en une seule journée un nombre important de classes au programme EMC.

Entreprises	Lieux de formation	élèves
Sopriam	Témara	1225
Peace Corps	Milieu rural	385
Cooper Pharma	Casablanca	385
Zurich	Casablanca	385
Nestlé	Sidi Bennour	350
Bymaró	Casablanca	350
Capital Consulting	Casablanca	280
Wafasalaf	Casablanca	175
Alcatel	Salé	140
Total		3675

Enfin, grâce à **Business Leaders**, 22 classes (11 à l'université et 11 au lycée), ont pu bénéficier de l'expérience et des conseils de dirigeants d'entreprise, contre 11 l'an dernier.

Pour former ces jeunes, l'association a réussi à mobiliser 479 conseillers bénévoles, au 30 juin 2014, contre 256, un an plus tôt, soit une progression de 87%.

II. PARTENARIATS

Au cours de cet exercice, INJAZ Al-Maghrib a reconduit des partenariats importants et signé de nouvelles conventions qui lui ont permis d'accélérer son rythme de développement et de se déployer géographiquement.

Conventions reconduites

Le **Groupe SNI**, qui est notre premier partenaire financier, nous a accordé pour la deuxième année consécutive une contribution complémentaire de 800 000 dirhams, pour financer le renforcement de notre équipe.

Citi Foundation a reconduit sa subvention de 40 000 USD, pour la 6^{ème} année consécutive ; cette fois-ci, au profit du déploiement de Company Program en milieu rural, et ce, en faveur de 200 jeunes des régions d'Errachidia, Figuig, Khouribga, Tinghir, Fès, Tanger, Nador et Settat.

Pour assurer ces formations, nous avons pu compter sur les bénévoles de Peace-corps avec qui nous avons signé une convention de partenariat.

Vivo Energy Maroc a soutenu l'association pour la deuxième année consécutive avec une subvention de 400 KMAD, pour former mille étudiants à Company Program.

Mastercard a accordé à INJAZ-Al-Maghrib un don de 50 000 \$, pour soutenir notre action au profit de 3 225 étudiants, tous programmes confondus.

La **Fondation SNCF** nous a accordé, comme l'année dernière, une subvention de 15 000 Euros, à travers le « Prix Spécial de la Mobilité », décerné aux lauréats du Company Program, ayant monté une jeune entreprise sur le thème de la mobilité.

L'**Agence de Développement du Nord**, a reconduit également son soutien, soit 150 KMAD, afin de financer une partie des frais liés à la formation des jeunes à Tanger.

La **Fondation Western Union** nous a accordé une subvention de 50 000 USD, pour la formation de 20 classes au programme Success Skills.

➤ **Conventions signées en 2012-2013 et implémentées au cours de cet exercice**

INJAZ Al-Maghrib a signé une convention sur 4 ans avec la **Fondation Drosos**, qui permettra le déploiement de nos programmes à Agadir et Marrakech, au profit de 3 900 jeunes. En plus d'une subvention de 4 030 KMAD, dont 628 KMAD cette année, la Fondation Drosos finance l'étude d'impact de ces formations.

Grâce à ce soutien, nous avons ouvert deux nouveaux bureaux, l'un à Marrakech et l'autre à Agadir.

Afin de réussir l'installation de l'association dans ces deux régions, INJAZ Al-Maghrib a signé au cours de l'année, des conventions dans les régions de **Souss-Massa-Drâa** et **Tensift-Al Haouz**, avec les CGEM, les AREF, les universités Cadi Ayad de Marrakech et Ibn Zohr d'Agadir.

La **Fondation OCP** nous a accompagné cette année à Safi, Khouribga et El Jadida.

Pour rappel, le partenariat signé avec l'OCP, permettra de former, grâce aux membres de l'Alliance des Hors Cadres OCP, 2 100 élèves et étudiants sur les 6 sites où celle-ci opère (El Jadida, Khouribga, Safi, Youssoufia, Ben Guerir et Laâyoune). Nous avons reçu un premier versement de 502 KMAD ; le montant total de la convention étant de 2 280 KMAD sur 3 ans.

Dans le cadre de l'ouverture de bureaux dans les provinces du Sud, INJAZ Al-Maghrib et l'**ACO** ont organisé une journée pour le lancement des activités d'INJAZ à Laâyoune.

L'association a également signé une convention avec **Marsa Maroc**, qui s'est engagé à mobiliser ses cadres dans les villes portuaires, à commencer par Laâyoune et Dakhla. **L'Agence Nationale des Ports** mobilise également ses cadres pour les impliquer dans notre projet.

➤ **Nouvelles adhésions en 2013-2014**

8 nouveaux membres actifs ont rejoint l'association au cours de cet exercice. Il s'agit d'Alcatel-Lucent Foundation, Attijari Finances Corp., Casa Finance City, Crédit Agricole, Marsa Maroc, Menara Holding, Wafa Gestion, Zurich Assurances, portant ainsi à 59 le nombre de membres actifs de l'Association.

CEED-USAID nous a accordé une subvention de 194 793,00 USD pour le déploiement de Smart Start sur une période de 2 ans. Une première tranche de 40 000,00 USD nous a déjà été versée.

➤ **Conventions en cours**

INJAZ Al-Maghrib est en pourparlers avec deux nouveaux bailleurs de fonds. Il s'agit de :

- Boeing qui compte financer la mise en place d'un nouveau programme (I Camp), avec un don de 25 000 USD. Ce sont des mini-ateliers de 10 jeunes, d'une demi-journée, pendant lesquels, les jeunes doivent résoudre des problèmes réels rencontrés par l'Entreprise qui les encadre ;
- L'Ambassade des Etats-Unis effectuera un don de 96 000 USD, pour financer l'ouverture du bureau de l'association à Fès, avec pour objectif, la formation de 700 jeunes.
- L'UNICEF qui va financer notre implantation dans l'Oriental avec un don de 300 000 USD.

III. FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2013-2014

Notre association a ouvert trois nouveaux bureaux (El Jadida, Marrakech et Agadir) et est présente désormais dans 7 villes (Casablanca, Rabat, Tanger, Safi et Khouribga, Marrakech et Agadir) contre 4 l'année dernière.

INJAZ Al-Maghrib a signé une convention cadre de partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation professionnelle :

- qui inscrit désormais nos programmes dans le cursus des élèves ;
- qui prévoit la mise à disposition de coordinateurs régionaux et d'un coordinateur national.

Nous avons signé une convention avec Attijari Finances Corp. pour le mentoring de 30 start-ups.

INJAZ Al-Maghrib a obtenu le prix de la Fondation Metlife, soit 25 000 dollars, pour le programme le plus innovant : « Bourse en Action » développé avec la Bourse de Casablanca.

La médiatisation de nos activités s'est accélérée grâce à notre partenariat avec l'économiste: 14 communiqués de presse ont été diffusés dans les colonnes de l'économiste en l'espace de 6 mois. Nous avons également publié nos résultats ainsi qu'une annonce presse de remerciements à nos partenaires. Nous avons enfin réalisé et imprimé notre premier rapport d'activité, que nous avons traduit et publié en anglais.

Une campagne de recrutement de conseillers bénévoles a été lancée, avec le soutien de nos partenaires Boomerang, Eco medias et FC Com, qui est diffusée dans la presse, les réseaux sociaux, à la radio ainsi que sur des affichages urbains.

IV. IV RAPPORT FINANCIER

Au cours de l'exercice 2013-2014, INJAZ Al-Maghrib a enregistré une hausse de 45% de ses produits ainsi qu'une augmentation de 37% de ses charges, d'où un excédent de l'exercice de 1 913 KMAD, contre 1 045 KMAD au 30 juin 2013, soit une amélioration de 83%.

(En KMAD)	2012-2013	2013-2014	Δ
TOTAL DES PRODUITS	5 911	8 561	45%
TOTAL DES CHARGES	4 866	6 647	37%
Excédent de l'exercice	1 045	1 913	83%

1. Ressources de l'association

Au 30 juin 2014, le total des produits de l'association a crû de 45% par rapport à l'exercice précédent, passant de 5 911 KMAD à 8 561 KMAD, grâce à une progression des ressources récurrentes et non récurrentes de respectivement 39% et 30%.

Produits (en KMAD)	juin-13	juin-14	Δ
Total cotisations	2 542	2 811	11%
Dons nationaux récurrents	1 301	2 117	63%
Dons internationaux récurrents	1 026	1 818	77%
Total ressources récurrentes	4 869	6 746	39%
Dons nationaux non récurrents	488	127	-74%
Dons internationaux non récurrents	515	1 180	129%
Produits non courants	39	508	n-s
Total ressources non récurrentes	1 042	1 815	74%
Total produits	5 911	8 561	45%

Les ressources récurrentes, qui comprennent les cotisations, les dons récurrents et les conventions signées sur 3 ans ou plus, ont augmenté de 39%, à 6 746 KMAD et représentent 79% de nos ressources. Cette hausse s'explique par :

- Une augmentation de 11% du volume des cotisations, à 2 811 KMAD, due à :
 - la comptabilisation sur une année pleine, de 6 nouveaux membres, arrivés en 2013, (AXA Assurance Maroc, CDG Développement, KOSMOS Energy, Marjane, Onapar, Somed) ;
 - à l'arrivée de 8 nouveaux membres en 2014.
 - et au départ de 5 membres (Adecco, Bimo, Bull Maroc, Deloitte et Phone Group).

L'Association INJAZ Al-Maghrib compte désormais 59 entreprises membres, contre 56 l'an dernier.

Les cotisations représentent 33% de nos ressources contre 43% l'année dernière.

- Une progression de 63%, à 2 117 KMAD des dons nationaux récurrents, qui représentent 25% de nos ressources contre 22% l'an dernier, et qui s'explique par :
 - la signature de la convention avec l'OCP, qui nous a octroyé 452 KMAD cette année pour l'implémentation de nos programmes à El Jadida, Khouribga et Safi ;
 - La comptabilisation sur un an plein des dons de SNI et Vivo Energy, qui passent respectivement de 460 KMAD à 605 KMAD et de 200 KMAD à 400 KMAD.

- Une amélioration de 77% des dons internationaux récurrents, à 1 818 KMAD, qui représentent 21% de nos ressources contre 17% l'an dernier, liée à :
 - la signature de la convention avec DROSOS qui nous a octroyé 1 147 KMAD cette année pour l'ouverture des bureaux d'INJAZ à Marrakech et Agadir ;
 - La signature d'une convention avec CEED – USAID, qui accompagne le développement du programme Smart Start, avec un premier versement de 324 KMAD.

Les ressources non récurrentes, qui comprennent les dons nationaux et internationaux non récurrents, ainsi que les produits non courants ont progressé de 74%, à 1 815 KMAD. Cette variation est due à :

- Une baisse de 74% des dons nationaux non récurrents, à 127 KMAD, en raison notamment de la non reconduction des subventions de IMM Procter & Gamble (100 KMAD), Nestlé (75 KMAD) et Maghreb Steel (50 KMAD).

- Un doublement des dons internationaux non récurrents, qui passent de 515 KMAD à 1 180 KMAD, grâce aux soutiens de :
 - Western Union : 410 KMAD pour financer le déploiement de 20 classes de Success Skills;
 - MasterCard : 383 KMAD pour la formation de jeunes à Company Program ;
 - Metlife : 213 KMAD pour le prix de l'innovation pour le programme « Bourse en Action » ;
 - Boeing : 134 KMAD, pour subventionner à hauteur de 1000 USD les junior entreprises poursuivant le programme Smart Start.

- Un décuplement des produits non courants, qui passent de 39 KMAD à 506 KMAD. Il s'agit principalement de retraitements comptables :
 - Des reprises sur les créances en souffrance sur deux exercices de BIMO, BULL et DELOITTE, pour un total de 300 KMAD. Cette écriture a permis d'annuler les provisions sur ces créances, afin de les passer en créances irrécouvrables ;
 - Des régularisations et des apurements d'écritures comptables des exercices antérieurs pour un montant de 137 KMAD.

2. Emplois de l'association

Au 30 juin 2014, les charges de l'association se sont élevées à 6 647 KMAD contre 4 866 KMAD, pour l'exercice précédent, soit une hausse de 37%.

Charges (en KMAD)	2012-2013	2013-2014	Δ
Achats de matières et fournitures	650	988	52%
Charges externes	1 315	1 322	1%
Charges de personnel	2 516	3 751	49%
Dotations d'exploitation	370	248	-33%
Charges non courantes	12	332	NS
Autres	4	6	NS
Total	4 866	6 647	37%

Compte tenu de la progression du nombre de jeunes formés, le coût par élève a baissé de 9% pour les programmes de six semaines et plus, soit 1 490 MAD vs. 1 644 MAD, et de 16%, tous programmes confondus, soit 631 MAD vs. 748 MAD

Coût/élève (MAD)	2012-2013	2013-2014	Δ
# Jeunes programmes 6 semaines +	2 960	4 461	51%
Coût/élève (MAD)	1 644	1 490	-9%
# Jeunes tous programmes	6 509	10 544	62%
Coût/élève (MAD)	748	631	-16%

La hausse des charges trouve tout d'abord son origine dans une hausse de 52% des achats **de matières et fournitures** ; celles-ci se sont établies à 988 KMAD contre 650 KMAD l'an dernier et représentent 16% des charges d'exploitation contre 13% l'an dernier. Cette variation est due à :

- Une hausse de 70% des achats de matériel pédagogique, liée à l'accroissement de notre activité ;
- Une élévation des dépenses de communication, qui sont passées de 23 KMAD à 104 KMAD, en raison, entre-autres, de l'édition pour la première année de notre rapport d'activité et de sa version en anglais.
- Une augmentation de 85% des frais liés aux compétitions, qui sont passées de 55 KMAD à 102 KMAD, en raison de la hausse du nombre de classes de Company Program.

Les charges externes, quant à elles, qui représentent 21% des charges d'exploitation contre 27% l'an dernier, sont restées relativement stables (1%) passant de 1 315 KMAD à 1 322 KMAD.

Ces charges sont constituées des déplacements nationaux (36%), des loyers (17%), des réceptions (17%), des frais de télécommunication (10%), et des déplacements internationaux (9%).

Les **charges du personnel**, pour leur part, qui représentent 60% des charges d'exploitation de l'association contre 52% l'an dernier, sont passées de 2 516 KMAD à 3 751 KMAD, soit une hausse de 49%. Ceci est dû aux recrutements intervenus au cours de cet exercice :

- une Responsable de la Communication digitale (1^{er} août 2013) ;
- une Directrice de la communication (1^{er} septembre 2013) ;
- une Directrice des programmes (1^{er} février 2014) ;
- un responsable des opérations à El Jadida (1^{er} février 2014) ;
- deux coordinatrices des opérations pour le Projet Drosos, l'une à Marrakech (1^{er} février 2014), l'autre à Agadir (24 mars 2014) ;
- du Directeur Général (15 avril 2014) ;
- d'une chef comptable (le 2 mai 2014) ;
- et d'une assistante des coordinatrices des opérations à Casablanca (le 1^{er} juin 2014).

Les dotations d'exploitation, de leur côté, s'établissent à 248 KMAD contre 370 KMAD, un an auparavant, en baisse de 33% ; ces dotations comprennent :

- des dotations aux amortissements sur le mobilier, le matériel de bureau et aménagements divers pour 117 KMAD (vs. 110 KMAD, l'an dernier),
- des provisions pour créances douteuses pour 110 KMAD (contre 243 KMAD l'an dernier).

Les charges non courantes, enfin, se sont élevées à 332 KMAD, contre 12 KMAD l'an dernier, à la suite de la comptabilisation en créances irrécouvrables, des cotisations non payées de 2012 et 2013 de Bimo, Bull, et Deloitte, pour un total de 300 KMAD.

3. Fonds Propres, Trésorerie et VMP

Compte tenu de l'excédent de l'exercice de 1 913 KMAD au 30 juin 2014, les fonds propres s'établissent à 4 902 KMAD contre 2 989 KMAD, au 30 juin 2013.

Compte tenu des nouvelles conventions signées et des dons reçus cette année, la Trésorerie s'établit à 1 549 KMAD contre 647 KMAD un an plus tôt, tandis que les titres et valeurs de placement sont passés de 2 492 KMAD à 4 508 KMAD au 30 juin 2014.

Le total des titres et valeurs de placement, ainsi que de la Trésorerie, est ainsi en nette amélioration et permet de couvrir 11 mois du budget en 2014, contre 8 mois en 2013.

(En KMAD)	2012-2013	2013-2014	Δ
<i>Titres et valeurs de placement (1)</i>	2 492	4 508	81%
<i>Trésorerie (2)</i>	647	1 549	139%
Total (1) + (2)	3 139	6 057	93%
Total des charges	4 866	6 647	37%
<i>Couverture mensuelle des charges</i>	8	11	