

## Fondation pour le Développement local et le Partenariat (FONDEP) - Maroc

<div style="border: 1px solid white; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	AA-
<b>Deuxième mise à jour</b>	Validité : 1 an s'il n'y a pas de changements significatifs dans les opérations ou bien dans le contexte d'intervention.
<b>Notations précédentes: A Juillet 2006</b>	

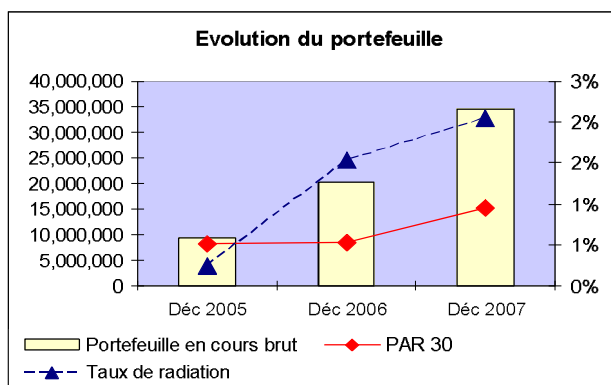
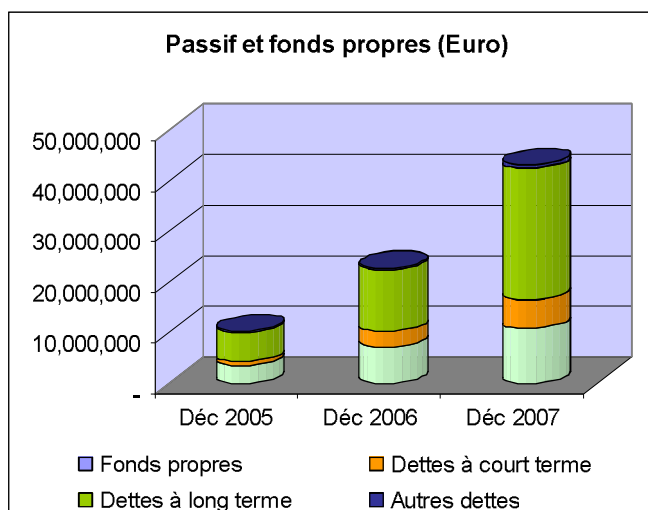
La FONDEP est une association sans but lucratif qui a vu le jour en 1996, à l'initiative d'un professionnel, actuel président de l'institution et a obtenu l'agrément comme association de microcrédit en 2000.

Elle a démarré ses activités en 1997 et compte aujourd'hui sur un réseau de 125 agences (réparties en 5 Directions régionales) déployées sur le territoire national, figurant parmi les premières quatre institutions de microfinance au Maroc. La FONDEP travaille principalement en milieu rural et périurbain et son offre de produits financiers inclut des crédits solidaires aussi bien que des prêts individuels.

Au fil des années, la FONDEP a su entamer de bonnes relations avec de nombreux bailleurs de fonds et investisseurs nationaux et internationaux, diversifiant ainsi ses sources de financement et affichant une croissance soutenue de son activité.

<b>Statut légal</b>	ONG
<b>Date de démarrage</b>	1997
<b>Zone d'intervention</b>	Rural et périurbain
<b>Méthodologie de crédit</b>	Group et individuelle

Nombre	Déc 2005	Déc 2006	Déc 2007
Emprunteurs actifs	43,889	76,378	111,496
Crédits actifs	44,322	76,908	112,238
Agences	43	59	125
Personnel total	238	340	636
Agents de crédit	198	282	567



Euro	Déc 2007
Prêt moyen octroyé	466
Portefeuille en cours brut	34,547,521
Actif total	43,213,844

Indicateurs financiers	Déc 2005	Déc 2006	Déc 2007
PAR 30	0,5%	0,5%	1,0%
Taux de radiation	0,2%	1,5%	2,0%
Portefeuille restructuré	0,0%	0,0%	0,0%
Rendement de fonds propres (ROE)	22,7%	61,9%	44,4%
Rendement de fonds propres ajusté (AROE)	18,4%	49,4%	34,5%
Autosuffisance opérationnelle (OSS)	147,7%	200,7%	174,7%
Autosuffisance financière (FSS)	137,4%	174,0%	150,9%
Productivité du personnel	186	225	175
Productivité des agents de crédit	222	271	197
Productivité des agents de crédit (sans caissiers)	283	342	252
Taux de charges opérationnelles	26,7%	15,9%	13,8%
Taux de charges de financement	4,1%	4,7%	4,5%
Taux de charges de provision	0,7%	2,5%	3,3%
Rentabilité du portefeuille	46,8%	46,6%	37,4%
Taux de couverture du risque	80,0%	79,1%	81,8%
Taux de charges de financement	5,4%	6,4%	5,6%
Ratio dettes/capital	1,9	2,2	3,0

### CONTACTS

MicroFinanza Rating srl  
 Corso Sempione, 65  
 20149 Milan – Italie  
 Tel: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)  
[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

FONDEP  
 17, Rue Cadi Senhaji  
 La Pinède, Souissi II  
 Rabat 10 000 – Maroc  
 Tél. : +212 (0) 37754809  
[contact@fonddep.com](mailto:contact@fonddep.com)  
[www.fonddep.com](http://www.fonddep.com)

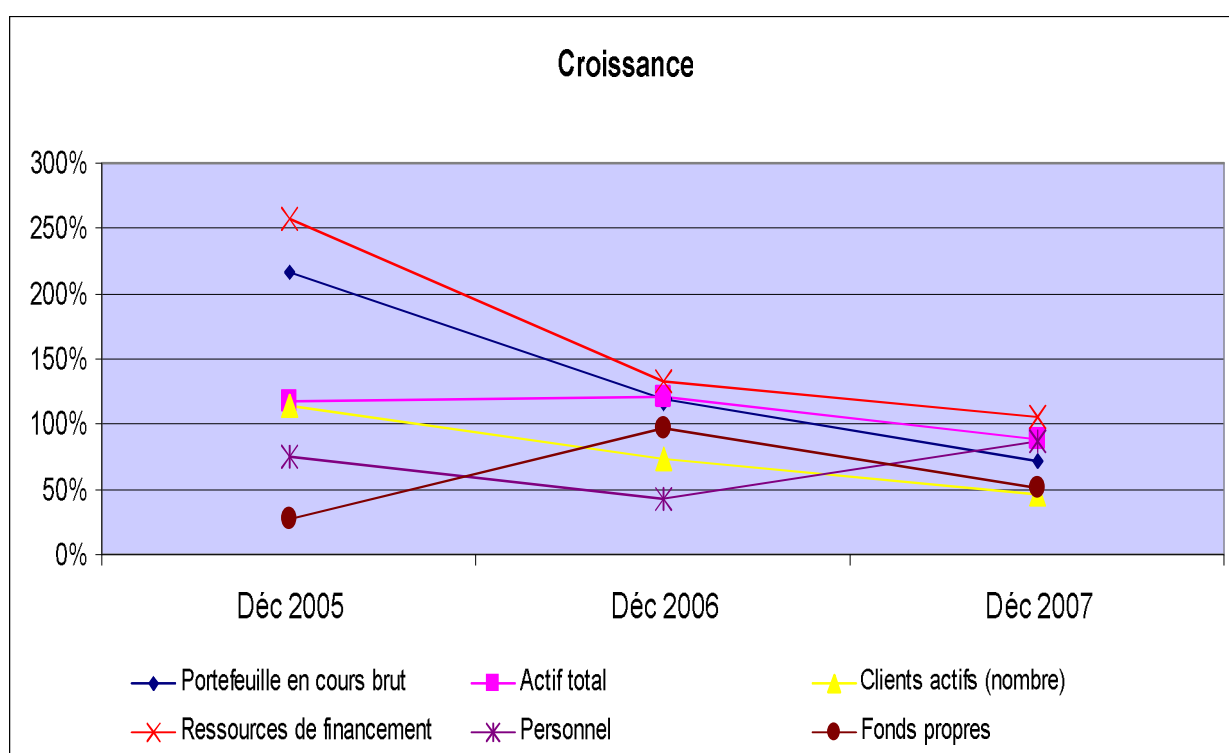
La FONDEP compte sur **125 agences**, divisées en **5 Directions Régionales**.

Direction Régionale	Coordination	Agences
NORD OUEST	Coordination 1	Tetaoun 1, Tetaoun 2
	Coordination 2	Martil, Fnideq, M'diq
	Coordination 3	Tanger B-M, Tanger Swani, Tanger P-T
	Coordination 4	Ksar Lakbir, Larache, Assilah, Laouamra, Aarbawa
	Coordination 5	Machiraa Bel Ksiri, Souk Larbaa, Khnichat, Jorf el Malha, Chefchaouen, Ouazzane
	Coordination 6	Kenitra Khabbazate, Kenitra 2
	Coordination 7	Sidi Aïlal Tazi, Sidi Kacem, Sidi Slimane, Mly Bousseilham
RABAT SALE	Coordination 8	Rabat Cym, Rabat Takaddoum, Rabat Mly Smail, Rabat Kamra
	Coordination 9	Temara, Ain Atiq, Skhirate, Bouznika, Romani
	Coordination 10	Sale Bab Mrissa, Sale Hay Karima, Sale Tabriquet, Sale Keria
	Coordination 11	Fes Narjis, Fes Bensouda, Fes Hay Tarek
	Coordination 12	Meknes Bassatine, Meknes, Rouamzine, Ain Taouejtate, Khemisset, Tiflet
	Coordination 13	Immouzer, Ifrane, Missouri, Sefrou, Khenifra
GRAND CASABLANCA	Coordination 14	Casa Sedri, Casa Hay Mohamadi, Casa Kessariate, Casa Sidi Moumen, Casa Bernoussi
	Coordination 15	Ain Harouda, Mohammadia, Mohammadia 2, Ben Slimane, El Gara
	Coordination 16	Casa Sbata, Casa Hay Farah, Casa Derb Seltane M6, Casa Andalous, Casa Tit Mellile
	Coordination 17	Casa Hay Hassani Casa Lissasfa, Sidi Maarouf, Had Soualem, Casa Mediouna
	Coordination 18	Berrachid, Settat, Ben Ahmed, Sidi Hajaj
	Coordination 19	Fqih Bensaleh, Khouribga, Oued Zam, Boujaad, Kasbat Tadla, Beni Mellal, Azilal
SUD	Coordination 20	El Jadida, Azemmour, Sidi Bennour, Sidi Smail
	Coordination 21	Khmis Zmamra, Safi, Safi 2
	Coordination 22	Marrakech Syba, Marrakech Da, Marrakech Mhamid, Chichaoua, Tahnaout, Iminitanout, Ouarzazate
	Coordination 23	Marrakech Daoudiate, Ait Ourir, Kelaat Sraghna, Essaoura, Saïd Mokhtar
	Coordination 24	Agadir Bensergaou, Agadir 2, Agadir Inezgane, Taroudante
	Coordination 25	Oulad Teima, Chtouka, Tiznit, Ait Melloule
ORIENTALE	Coordination 26	Al Hoceima, Imzouren, Nador
	Coordination 27	Tahla, Ouad Amilie, Taza, Guercif
	Coordination 28	Oujda, Oujda 2, Ahfir, Laayoune, Beni Drar, Berkane, Taourirt
	Coordination 29	Taounate, Ain Aïcha



DOMAINE		Tendance
<b>Environnement externe</b>	<p>Le cadre macroéconomique et la situation politique du pays restent assez stables et le Gouvernement fait des efforts pour améliorer la situation sociale.</p> <p>La Centrale de Risque n'est pas encore opérationnelle, le projet devrait être achevé vers la fin de 2008. Par contre, les 4 grandes IMF du pays échangent périodiquement des informations sur les clients.</p> <p>Le cadre réglementaire pour la microfinance n'a pas beaucoup changé, hormis la possibilité pour les AMC de fournir des services d'assurance en tant qu'intermédiaires. Des discussions sont toujours en cours pour ce qui concerne la possibilité de transformation institutionnelle pour les AMC.</p>	<b>Stable</b>
<b>Gouvernance, management et opérations</b>	<p>La composition du Conseil d'Administration (CA) a été l'objet d'un renouvellement important, incluant dans l'organe de gouvernance des membres ayant des profils plus différenciés, non liés au secteur de la microfinance. Le renforcement de la gouvernance a été poursuivi également à travers la création de 4 comités spécialisés.</p> <p>La structure de gestion a été renforcée, en premier lieu, à travers la création d'un niveau supérieur composé des 3 Directions se réunissant dans le Comité Directoire, à savoir: la Direction Générale, la Direction Financière et la Direction Support.</p> <p>Un nouveau département Stratégie et Développement a été créé, pour la gestion des relations avec les investisseurs, ainsi que pour l'élaboration du plan d'affaires et des projections financières. Au dit département s'est maintenant jointe également la Cellule Veille et Marketing, qui faisait auparavant partie du Département MicroCrédit (DMCR) et une Cellule chargée de la gestion des services non financiers et projets spéciaux, auparavant rattachée au Département des projets spéciaux et accompagnement des programmes (DPSAP).</p> <p>Un comité de ALM (<i>Assets Liabilities Management</i>), est opérationnel depuis début 2008 et se réunit mensuellement. Enfin, depuis juillet 2007 la nouvelle structure compte aussi d'un Département Contrôle Général et Risque Management, chargé de l'analyse et du suivi des facteurs de risque de l'institution, de la vérification de l'efficacité des procédures en place et de la gestion du contentieux.</p> <p>Quoique tout récemment, la décentralisation de la structure de gestion a été consolidée, à travers la création de 5 Directions Régionales.</p> <p>La formation continue du personnel, qui représentait un point de faiblesse de la FONDEP, a été dûment renforcée, à travers la création d'un département ad hoc, qui a immédiatement procédé à une évaluation approfondie des besoins de formation de tout le personnel et a dressé un plan de formation annuel.</p>	<b>Positive</b>
<b>Produits financiers et qualité de l'actif</b>	<p>La diversification de l'offre de crédits n'a pas évolué, étant donné que la plupart du portefeuille demeure concentrée dans le crédit mutuel. Les autres deux typologies de crédit ne se sont pas affirmées dans les nouvelles agences faisant ressortir une politique prudente de généralisation des nouveaux produits.</p> <p>La qualité du portefeuille demeure plutôt satisfaisante, malgré une augmentation du PAR et du taux d'abandon de créances. En plus, une certaine variabilité mensuelle du PAR a été relevée et doit être tenue sous contrôle. L'analyse des capacités de remboursement devrait être plus approfondie et inclure l'appréciation des dépenses du ménage.</p>	<b>Légèrement négatif</b>
<b>Structure et gestion financière</b>	<p>Le levier financier a augmenté. En effet, la stratégie de financement de la croissance FONDEP s'est orientée de plus en plus vers les emprunts, aussi bien concessionnels que commerciaux.</p> <p>Une politique plus claire et adéquate de gestion du risque de change a été mise en place, étant donné l'importance des emprunts en devise étrangère.</p> <p>En outre, avec la croissance, FONDEP devra s'équiper d'outils de plus en plus sophistiqués pour l'analyse et la gestion de la liquidité et du risque de taux d'intérêt.</p>	<b>Légèrement positive</b>

<p><b>Résultats financiers et opérationnels</b></p>	<p>En général la FONDEP a montré sa capacité d'atteindre d'excellents résultats opérationnels et financiers et confirmer une solide pérennité et rentabilité malgré une forte réduction des taux d'intérêt sur crédits (principale source de revenu).</p> <p>En Décembre 2007 le ROA se fixe à 13.6%, par rapport à 20.3% en Décembre 2006, alors que le ROE est à 44.4% par rapport à 61.9% de l'année précédente. L'indicateur de pérennité opérationnelle reflète cette tendance, étant donné que l'OSS en Décembre 2007 est à 174.7% par rapport à 200.7% en Décembre 2006. Le niveau d'autosuffisance opérationnelle reste cependant décidément bon et confirme la solidité économique-financière de l'institution, malgré la réduction des taux d'intérêt.</p>	<p><b>Positive</b></p>
<p><b>Objectifs stratégiques et évolution future</b></p>	<p>La FONDEP dispose d'un plan d'affaires 2008-2012, récemment mis à jour et des projections financières qui incluent maintenant une analyse par scénarios. Néanmoins le plan stratégique fait défaut d'un plan opérationnel structuré et détaillé.</p> <p>La FONDEP a démontré sa capacité d'atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'était préfixée.</p>	<p><b>Stable</b></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon système de prise de décisions et gouvernance consolidée et compétente</li> <li>• Très bonne rentabilité et performance financière</li> <li>• Capacité d'accès à subventions et à financements nationaux et internationaux</li> <li>• Politique du personnel renforcée et efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché encore très vaste et demande de crédit insatisfaite;</li> <li>• Evolution de la loi sur le microcredit</li> <li>• Création d'une centrale de risque</li> <li>• Processus de décentralisation de sa structure de gestion</li> </ul>
---	--

DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance*
<i>Environnement externe</i>	Crise institutionnelle de la FNAM	Moyen-bas
	Centrale de risques non encore opérationnelle	Moyen-bas
	Limitations imposées par la loi sur la microfinance	Moyen
<i>Gouvernance, management et opérations</i>	Analyse du taux d'abandon des clients améliorable	Moyen-bas
<i>Produits financiers et qualité de l'actif</i>	Évaluation des dossiers de crédit améliorable	Moyen-bas
	Crédit individuel et crédit habitat pas encore affirmés	Moyen
	Manque d'une politique formalisée de provisionnement pour les prêts restructurés.	Moyen-bas
	Tendance légèrement négative de la qualité du portefeuille	Moyen-bas
<i>Structure et gestion financières</i>	Formalisation des politiques de gestion des risques financiers améliorable	Moyen-bas
	Manque d'un outil de gestion de la liquidité automatisé et intégré dans le SIG	Moyen
<i>Résultats financiers et opérationnels</i>	Productivité des agents de crédit améliorable	Moyen-bas
<i>Objectifs stratégiques et évolutions futures</i>	Manque d'un plan opérationnel structuré et détaillé dans le plan d'affaires	Moyen-bas

\*La relevance se réfère au dégât/perte causé par l'événement (associé à chaque facteur de risque) et la probabilité que le dégât/perte se produise

Lors des dernières années, la FONDEP a affiché un bon taux de croissance, améliorant en même temps sa rentabilité et montrant une solidité dans les performances, malgré une forte diminution des taux d'intérêts appliqués sur les crédits. La qualité du portefeuille demeure très bonne, malgré une légère tendance négative. Au niveau de la structure de gestion, la FONDEP a entamé un important processus de décentralisation, à travers la création des Directions Régionales, ce qui représente un élément positif pour l'institution pour soutenir sa croissance. Cependant, il faut souligner qu'il s'agit d'un processus assez récent et qui, tout en constituant une bonne base de départ, doit encore être consolidée et faire sa preuve de terrain. La gestion des risques a été renforcée, bien que les politiques et les procédures pourraient être plus précises et détaillées. En ce qui concerne le capital, en raison de la croissance et de l'accès plus poussé aux sources de financement externes, le ratio dettes/capital a augmenté mais la marge potentielle d'augmentation du levier financier demeure quand même considérable.