

## Fondation pour le Développement local et la Partenariat – FONDEP - Maroc

# Notation finale

# BBB

**Premier rating**

Validité: 1 an s'il n'y a pas de changements significatifs dans les opérations ou bien le contexte d'intervention.

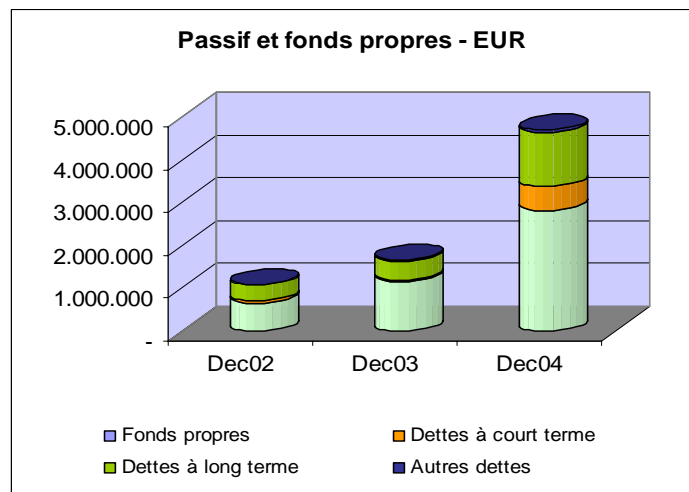
FONDEP figure parmi les premières quatre institutions de microfinance au Maroc.

Elle est une Association Sans But Lucratif, établie en 1996, par initiative d'un professionnel, actuel président de l'institution. FONDEP a entamé ses premières activités de micro-crédit en 1997 et, en mars 2000, a obtenu l'agrément comme association de micro-crédit régit par la loi concernant le micro crédit, promulguée en 1999. Les sources financières (fonds propres et dettes subventionnés et commerciaux) de la FONDEP proviennent de bailleurs nationaux et internationaux.

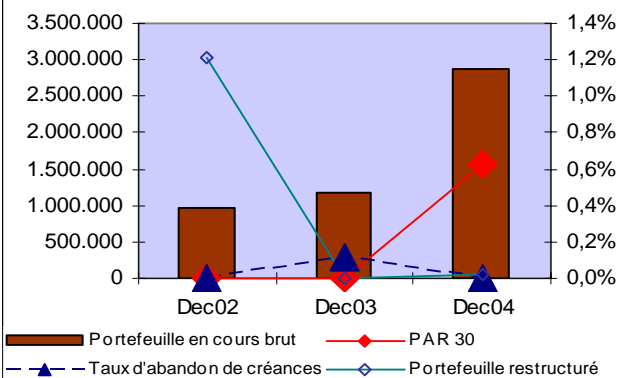
FONDEP vise les populations de faible revenu en milieu rural et périurbain. La méthodologie de crédit est basée sur des prêts solidaires (80% de l'encours) de Euro 90-150 en moyenne et individuels de Euro 500 en moyenne et une durée moyenne de 6 mois.

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

Nombre	Dec02	Dec03	Dec04
<b>Emprunteurs actifs</b>	24.845	15.422	20.485
<b>Filiales</b>	12	12	24
<b>Personnel</b>	61	93	137
<b>Agents de crédit</b>	42	70	112



### Evolution de la qualité du portefeuille (EUR)



Euro	Dec04
<b>Prêt moyen octroyé</b>	162
<b>Portefeuille en cours brut</b>	2.878.916
<b>Actif total</b>	4.703.546

Indicateurs financiers	Dec02	Dec03	Dec04
<b>PAR 30</b>	nd	nd	0,6%
<b>Taux d'abandon de créances</b>	0,0%	0,1%	0,0%
<b>Portefeuille restructuré</b>	1,2%	0,0%	0,0%
<b>Rend. fonds propres (ROE)</b>	1,3%	0,4%	6,1%
<b>Rend. f. prop. ajusté (AROE)</b>	nd	-4,1%	1,0%
<b>Autosuff. opérationnelle (OSS)</b>	99,5%	100,6%	113,7%
<b>Autosuff. financière (FSS)</b>	93,6%	93,2%	99,4%
<b>Productivité du personnel</b>	407	166	150
<b>Productivité agents de crédit</b>	592	220	183
<b>Ratio charges d'exploitation</b>	51,5%	48,1%	33,7%
<b>Ratio de coûts financières</b>	2,3%	0,5%	0,9%
<b>Ratio coûts de financement</b>	5,6%	1,3%	1,6%
<b>Ratio de coûts de provision</b>	0,1%	0,3%	0,0%
<b>Rendement du portefeuille</b>	53,5%	49,5%	39,2%
<b>Taux couverture du risque</b>	nd	nd	27,6%
<b>Ratio dettes/capital</b>	0,7	0,4	0,7

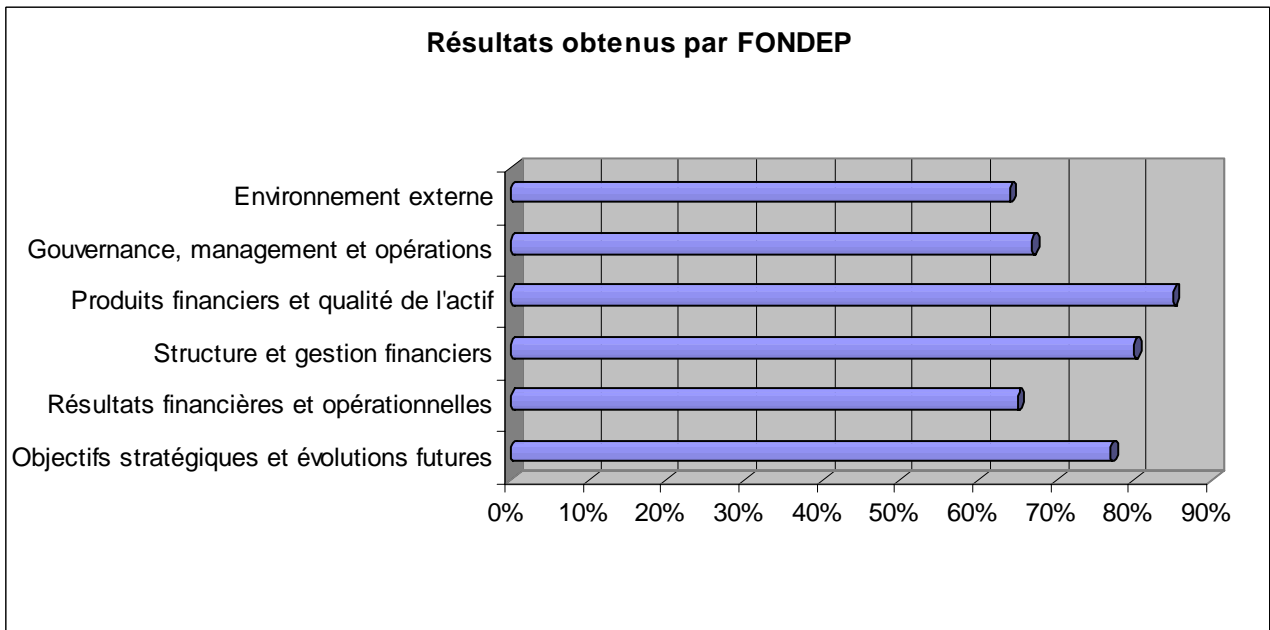
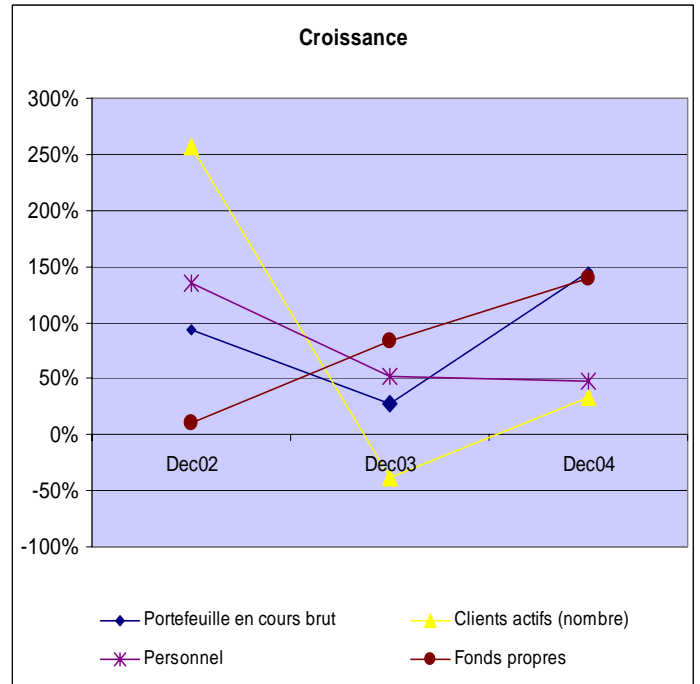
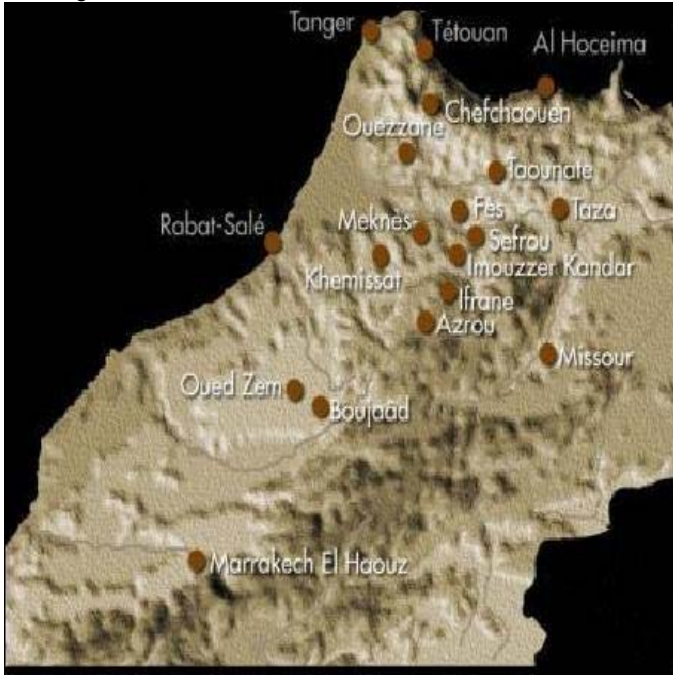
nd = non disponible

## CONTACTS

Microfinanza 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)

● Agences de FONDEP



DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance*
<b>Environnement externe</b>	Contraintes établies par la loi sur le micro-crédit	Moyen-bas
	Concurrence directe avec des institutions de plus grande taille	Moyen
<b>Gouvernance, management et opérations</b>	Absence du Département Ressources Humaines	Moyen-bas
	Taux de désertion des clients améliorable	Moyen-bas
	Directeur général par intérim	Moyen
	Politique de provision pour créances douteuses insuffisante	Moyen
	Décentralisation opérationnelle et financière limitée	Bas
	Il manque l'habitude à monitorer systématiquement le PAR	Moyen-haut
	SIG à compléter	Moyen
<b>Produits financiers et qualité de l'actif</b>	Excessive diversification des produits financiers (au niveau de la présentation)	Moyen-bas
<b>Structure et gestion financières</b>	Il manque une politique de couverture du risque de change. Solde négatif entre actif et passif en devise	Moyen-bas
<b>Résultats financiers et opérationnels</b>	Autonomie financière pas encore solide	Moyen
	Bas niveau de productivité moyenne des agents de crédit	Moyen-bas
	Ratio élevé des charges d'exploitation	Moyen-haut
<b>Objectifs stratégiques et évolutions futures</b>	Croissance soutenue en 2004 et 2005	Moyen

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

<b>Forces</b>	<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohésion et engagement de la part de l'équipe de direction et du personnel;</li> <li>• Image fiable auprès des clients;</li> <li>• Bon positionnement en terme de produits offerts;</li> <li>• Bonne qualité du portefeuille;</li> <li>• Capacité d'accès à subventions et a financements nationaux et internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché assez vaste;</li> <li>• Possibilité de développer des bonnes relations financières avec banques locaux</li> </ul>

### Opinion finale

FONDEP s'est engagée dans un processus de croissance soutenue; en fonction de ceci, elle a renforcé, en particulier en 2003 et 2004, son système opérationnel et renouvelé part de l'équipe de direction. En général, l'institution se trouve bien outillée, tant au niveau opérationnel que stratégique, pour gérer cette délicate phase évolutive que l'on juge essentielle dans un contexte compétitif où les concurrents directs ont une taille décidément plus grande. Les principaux aspects à améliorer concernent: la fonction de direction générale, actuellement assignée par intérim; l'incidence des charges d'exploitation qui est encore élevée; un système d'information et gestion à compléter.

## Benchmarking

Tous les chiffres se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin* (MBB), mise à jour à Juillet 2003. Les ratios financiers indiqués ici pour FONDEP ne correspondent pas complètement aux ratios présentés dans le rapport, du fait qu'ils sont calculés selon la méthodologie<sup>1</sup> du *MicroBanking Bulletin* (MBB).

Ratios financiers	FONDEP	Méthodologie de crédit			
		Afrique du Nord Moyen Orient	ONGs (FSS IMF <sub>s</sub> )	Individuel (FSS IMF <sub>s</sub> )	Groupe solidaire (groupe 3 à 9 emprunteurs) (FSS IMF <sub>s</sub> )
<b>Encours brut de prêts</b> Encours brut de prêts, retraité par les crédits passés en perte standardisés (US\$)	2.878.773	3.339.454	5.583.524	11.337.583	15.377.298
<b>Prêt en cours moyen par emprun.s</b> Encours brut de prêts / n. d'emprunteurs actifs (US\$)	192	286	402	937	544
<b>Portefeuille à risque &gt; 30 Jours</b> Solde des prêts en retard > 30 Jours / encours brut de prêts (%)	0,6	1	1,5	3,9	1,8
<b>Rendmnt aj. des fonds propres</b> Revenu opératif net après impôts ajusté / fonds propres totaux moyens (%)	2,7	0	14,6	16,6	13,2
<b>Ratio Dettes / Fonds Propres</b> Passif total ajusté/Fonds propres ajustés	0,7	0,4	1,3	3,3	2,1
<b>Charg. d'exploit./encours de prêts</b> (charges d'exploitation + dons en nature)/montant moyen du portefeuille brut de prêts (%)	33,7	38	25,9	17,0	24,6
<b>Emprunteurs par Agent de crédit</b> n. d'emprunteurs actifs/n. d'agents de credit	183	213	318	422	309

Moyen Orient et Afrique du Nord

### Principales remarques sur le benchmarking<sup>2</sup>

- Le montant de l'encours de crédit est en ligne avec celui du groupe de pairs de l'institution (Afrique du Nord Moyen Orient)
- Le prêt en cours moyen est moins élevé pour FONDEP que pour les autres catégories de *benchmarking* (mais similaire à la catégorie Afrique du Nord Moyen Orient), ce qui est dû surtout à une politique de crédit dédiée à des personnes économiquement faibles dont la plus part du portefeuille est constitué par des prêts de groupe
- Le PAR 30 est généralement plus bas pour FONDEP que pour les autres groupes de pairs
- Le rendement ajusté sur fonds propres est clairement inférieur au niveau des groupes de statut légal et méthodologie (seulement IMF<sub>s</sub> autonomes financièrement). La performance de FONDEP est nettement plus forte du groupe de pairs pour l'Afrique du Nord et Moyen Orient (taille moyenne) qui, d'ailleurs, inclut les institutions financièrement viables aussi bien que celles qui ne le sont pas encore.
- Le rapport dettes/fonds propres est plus élevé que celui du groupe de pairs pour l'Afrique du Nord et Moyen Orient (taille moyenne), mais beaucoup plus bas des autres groupes de pairs, en confirmant la marge disponible pour incrémenter le levier financier de la FONDEP
- Le niveau des charges d'exploitation sur l'encours des crédits est plus bas que celui du groupe de pairs pour l'Afrique du Nord et Moyen Orient (taille moyenne), et clairement plus élevé par rapport à la méthodologie soit individuelle que de groupe. De toute façon il y a une claire tendance à la réduction du ratio de charge opérationnelle avec la croissance du portefeuille de la FONDEP.
- La productivité des agents de crédit reste au-dessous de celle de toute autre catégorie, indiquant une performance qui peut être améliorée, surtout dans une institution dont une partie importante du portefeuille est constitué par des prêts de groupe.

<sup>1</sup> Le MBB ajuste les données financières afin de les homologuer entre les IMF. On fait des ajustements pour : a) inflation, b) subventions, c) dotations aux provisions pour créances douteuses (MBB, Annexe 1, *Notes on Adjustments and Statistical Issues*).

<sup>2</sup> Pour ce qui concerne le *benchmarking* sur le Statut Légal et la Méthodologie de Crédit, les données se réfèrent aux IMF financièrement viables (FSS).

## SOMMAIRE

<b>1. Environnement extérieur et positionnement de FONDEP</b> .....	6
Background institutionnel .....	6
Contexte politique et économique .....	6
Le secteur de la micro finance au Maroc .....	7
Cadre réglementaire .....	7
Positionnement sur le marché .....	7
<b>2. Gouvernance et structure opérationnelle</b> .....	9
Propriété et Gouvernance .....	9
Le Management Opérationnel et le personnel .....	10
Organisation et structure .....	11
Audit des comptes .....	12
Système de gestion des informations .....	12
Politique du personnel .....	12
<b>3. Produits financiers</b> .....	14
Politique de crédit .....	14
Produits financiers .....	14
Procédures pour l'émission des prêts .....	15
<b>4. Qualité et structure de l'actif</b> .....	16
Structure de l'actif .....	16
Structure du portefeuille .....	16
Qualité du portefeuille de prêt .....	17
<b>5. Structure financière et ALM</b> .....	20
Passif .....	20
Capital social .....	21
Mobilisation d'épargne publique .....	21
<b>6. Résultats opérationnels et financiers</b> .....	23
<b>7. Objectifs stratégiques et nécessités financières</b> .....	25
Plan stratégique et objectifs .....	25
Besoins financiers à court et moyen terme .....	26
<b>8. Détails des facteurs de risqué et opinion finale</b> .....	27
<b>Annexe 1 – Etats financiers</b> .....	29
<b>Annexe 2 – Ajustements des états financiers</b> .....	31
<b>Annexe 3 – Ratios financiers</b> .....	32
<b>Annexe 4 - Définitions</b> .....	34
<b>Annexe 5 – Lignes guide de reporting et comptabilité</b> .....	35
<b>Annexe 6 – Echelle de rating</b> .....	40

## 1. Environnement extérieur et positionnement de FONDEP

### Background institutionnel

FONDEP (Fondation pour le Développement local et le Partenariat) est une organisation non gouvernementale, à but non lucratif; elle a été créée en 1996. L'actuel président, M. Mouatassim Belghazi, a été le principal promoteur de l'institution depuis sa constitution. En 1997, FONDEP a entamé les premières opérations de micro-crédit grâce à des financements octroyés par des bailleurs de fonds internationaux.

En **mars 2000**, FONDEP Micro-crédit a **obtenu l'agrément comme association de micro-crédit** conformément à la loi n. 18/97, promulguée le 5 février 1999.

La mission de FONDEP est de contribuer à l'insertion des personnes économiquement faibles dans le tissu productif de l'économie nationale marocaine, par le financement de micro-projets générateurs de revenus.

Elle a comme but de participer à l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres, notamment les femmes et les jeunes exclus du marché du travail et du financement.

FONDEP vise les populations de faible revenu surtout en **milieux rural** et périurbain.

### Contexte politique et économique

Le Maroc compte 30 millions d'habitants. Sa population est relativement jeune, avec un tiers de la population qui a moins de 15 ans. Le taux de chômage est très élevé et il atteint le 24% dans les principales villes du pays.

Au cours des années '90, un **processus d'ouverture économique, sociale et politique** a vu le jour; plusieurs réformes ont été entamées, notamment pour ce qui concerne les finances publiques, la réforme du système fiscal, la modernisation du secteur bancaire et financier et la réforme du code de commerce. Egalement, une nouvelle phase de démocratisation et de

#### **Sovereign risk**

Maroc	Foreign currency		Domestic currency	Rating Outlook
	Short term	Long term	Long term	
<b>MOODY'S</b>	na	Ba1	Ba1	na
<b>S&amp;P</b>	B	BB	BBB	Stable
<b>Fitch</b>	-	-	-	-

de décentralisation a graduellement investi les principales institutions politiques nationales et locales.

La situation économique et sociale est encore

précaire et les inégalités restent très élevées. La **croissance du PIB** est faible – surtout pour un pays avec un taux démographique annuel supérieur à 2%; le taux de variation annuelle du PIB était de 4,4% en Décembre 2004.

Le PIB par habitant est de 1.232 Euro en 2004 et il enregistre une légère flexion sur la dernière décennie. Le Maroc a reculé dans l'indice de développement humain entre 1995

#### **Maroc**

Indicateurs macroéconomiques	Dec01	Dec02	Dec03	Dec04
Taux d'échange EUR/MAD (fin période)	10,3	10,9	11,4	11,3
Taux d'inflation (fin période)	0,6%	2,1%	1,2%	1,5%
Taux de variation réel du PIB	6,3%	3,2%	5,5%	4,4%
Taux d'intérêt sur crédits	13,3%	13,1%	12,6%	11,5%
PIB per capita en EUR	1.278	1.211	1.208	1.232

Sources: *International Finance Statistics, Ministère des Finances et de la Privatisation, oanda.com.*

et 2004, en passant de la 117<sup>ème</sup> à la 126<sup>ème</sup> position du classement établi par le PNUD.

L'analphabétisme touche encore 49% de la population. Environ 20% de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté, mais 40% des marocains sont dans une situation de quasi-pauvreté. La situation est particulièrement dramatique en milieu rural.

La qualité des infrastructures et des services de communication est acceptable et au-dessus de la moyenne des pays de la région.

Le **taux d'inflation** se maintient bas (1,5% en 2004) et le taux de change Euro/MAD est assez stable (MAD 11,3 par Euro en Décembre 2004); cela assure au pays une remarquable stabilité monétaire et financière.

La nouvelle loi bancaire de 1993 a permis une discrète ouverture et dynamisation des banques marocaines. Le **taux d'intérêt sur crédits** continue à baisser: il est passé de 13,3% en 2001 à 11,5% en 2004, mais l'accès au crédit de la population plus pauvre n'apparaît pas avoir enregistré une sensible amélioration.

L'attention des banques commerciales vis-à-vis du secteur de la microfinance est encore très limitée: seule deux banques, la Banque Populaire du Maroc et le Crédit Agricole, ont décidé d'intervenir directement avec des produits financiers spécialisés et la constitution de structures *ad hoc* (la Fondation Banque Populaire pour le Micro-crédit et la Fondation Crédit Agricole pour le Micro-crédit).

#### Le secteur de la micro finance au Maroc

Les activités de micro-crédit ont débuté au Maroc au milieu des années 1990 sous l'impulsion de l'ONG AMSED. Le premier prêt fut octroyé en 1993. Plusieurs autres Institutions, dont l'ambition était nationale, sont ensuite apparues.

À la fin des années 1990, la mise en place du programme Microstart du PNUD a aidé l'émergence et le financement d'autres IMF.

En 2000, le **Fonds Hassan II** a soutenu le secteur avec une subvention de 100 millions de MAD (10 millions d'Euro). Cette contribution financière a permis d'accroître le nombre et le montant des prêts accordés, en particulier par les trois principales Associations de Micro Finance (Al Amana, Fondation Zakoura et la Fondation Banque Populaire pour le Micro-crédit).

L'ensemble des IMF du Maroc ont constitué en 2002 la **Fédération Nationale des Associations de Micro Crédit** (FNAM). FONDEP figure parmi les membres plus actifs au sein de la FNAM. Les membres de la Fédération sont les suivants:

- AIMC (Association Ismaïlia pour le Micro-crédit)
- Association Al Amana
- Al Karama
- AMAP TAMWIL
- AMOS (Association de Micro Finance Oued Srou)
- AMSSF-MC (Association Marocaine de Solidarité Sans Frontière pour le Micro-crédit)
- ATIL (Association Tétouanaise de l'Initiative Laborale)
- FBPMC (Fondation Banque Populaire pour le Micro-crédit)
- FCAMC (Fondation Crédit Agricole pour le Micro-crédit)
- FONDEP (Fondation pour le Développement Locale et le Partenariat)
- INMAA (Institution Marocaine d'Appui à la Micro Entreprise)
- ZAKOURA

Au 30 septembre 2004, les douze institutions de Micro Finance servaient un peu plus de **403.000 clients actifs** dont 71% sont des femmes, pour un total d'encours de crédit d'environ 64 millions d'Euro.

Le secteur est encore jeune et en forte expansion au niveau national. D'après les estimations de la Fédération Nationale des Associations de Micro Crédit, seulement le 40 % du marché en milieu urbain et le 5% en milieu rural sont couverts.

#### Cadre réglementaire

En 1999, une loi concernant le micro crédit – loi 18-97 et Dahir n°1-99-16 – est venue réglementer le secteur. Le cadre législatif est assez contraignant: les Associations de micro-crédit, dûment autorisées à exercer leurs activités, ne peuvent pas collecter de l'épargne; le montant maximum du prêt octroyé est de MAD 50.000 et seulement les activités de production et de services sont éligibles en termes de financement. Un amendement de la loi de 1999, voté par le Parlement à la fin de 2003, autorise les IMF à octroyer de prêts pour d'autres activités, comme le logement et les services d'adduction de l'eau potable.

#### Positionnement sur le marché

FONDEP figure parmi les premières quatre Associations de Micro-crédit du Maroc. Son positionnement sur le marché se définit donc naturellement par rapport aux trois IMFs à couverture nationale: Al Amana, Fondation Zakoura et FBPMC.

## Concurrence de FONDEP

Institution	Encours de crédit (millions Euro)	N. clients actifs
<b>FONDEP</b>	2,88	20.485
<i>Al Amana</i>	36,45	160.000
<i>Zakoura</i>	15,94	175.000
<i>FBPMC</i>	18,08	70.000

La taille des crédits octroyés par FONDEP est relativement réduite, surtout par rapport à Al Amana et FBPMC. Ca est due essentiellement à son intervention en milieu rural. Le concurrent plus direct est la Fondation Zakoura, en considération des produits financiers offerts et de la population cible desservie (Zakoura s'adresse de plus en plus aux populations rurales; les zones en milieu rural ont été longtemps le domaine d'intervention classique de FONDEP).

Il faut préciser que la FONDEP a pu développer une grande maîtrise de la méthodologie en milieu rural ce

qui lui permet aujourd'hui de s'orienter vers de nouvelles niches, particulièrement l'urbain lui permettant ainsi de créer des pôles au sein des grandes villes marocaines

Les principaux **avantages comparés** de FONDEP sont les suivants:

- Des relations de proximité très rapprochées avec les clients;
- Une présence territoriale significative dans certaines zones (surtout dans la région nord du Maroc)
- Aucune requête de gages ou de biens en garantie;
- Un personnel qualifié et motivé qui mise sur la qualité des produits offerts.

Pour ce qui est des **désavantages comparés**:

- La taille de FONDEP est encore petite par rapport aux trois principaux concurrents (4,5% du marché en termes d'encours et 5,1% en termes de nombre de clients actifs). Il est clair que le marché potentiel de la micro-finance au niveau national est encore vaste, mais la compétition croissante pourrait impliquer une réduction des taux d'intérêt appliqués; aujourd'hui les taux d'intérêt appliqués par FONDEP sont dans la moyenne des taux du secteur. Il faut souligner que FONDEP a prévu dans son business plan une diminution graduelle des taux d'intérêts.

## 2. Gouvernance et structure opérationnelle

### Propriété et Gouvernance

**FONDEP est une Association Sans But Lucratif**, établie en 1996, par initiative d'un professionnel, M. Moutassim BELGHAZI, actuel président de l'institution. FONDEP a entamé ses premières activités de micro-crédit en 1997 dans le cadre d'un effort propre à la Fondation relayé par la suite par des programmes divers publics et privés, nationaux et étrangers.

En 1999 avec l'adoption du nouveau cadre juridique (loi n.18/97) sur le micro-crédit, la gouvernance de FONDEP a pris la décision de constituer une Association de micro-crédit, FONDEP Micro-crédit. L'institution originaire a donc laissé la place à deux organisations distinctes: la première, FONDEP Micro-crédit, totalement dédiée aux activités de micro-finance; la seconde, FONDEP Développement, s'occupe des activités non-financières (alphabétisation, formation, promotion sociale, etc.).

Les membres de la Fondation sont actuellement seize et ils se réunissent annuellement en Assemblée Générale.

Le **Conseil d'Administration** (CA) est formé par six membres avec différents profils professionnels (professeur universitaire, sociologue, formateur, businessman, etc); un membre du Conseil a été chargé en 2004 du développement de certains outils de communication de l'institution (dépliant et site web).

Membres	Fonction	Background et profession actuelle
<b>Moutassim BELGHAZI</b>	Président	Expert en Sciences d'Information, en management d'entreprises. Administrateur de Sociétés
<b>Mustapha AMAHZOUNE</b>	Auditeur	Expert Comptable
<b>Nour-Eddine HJRI</b>	Conseiller	Économiste. Inspecteur Régional d'Éducation
<b>Mohammed BEL GHAZI</b>	Conseiller	Professeur Universitaire - Chercheur
<b>Jaouad ALAMI MASMOUDI</b>	Conseiller	Directeur du Département Projets Spéciaux et Accompagnement des Programmes
<b>Abdelmalek MOUFEDDAL</b>	Conseiller	Cadre Supérieur de l'Administration Publique

Le CA se rencontre tous les six mois et décide sur des questions comme la planification financière, l'introduction de nouveaux produits et l'évolution stratégique de FONDEP. Des comptes-rendus formels sont tenus pour chaque rencontre.

Un rôle majeur est assigné au **Comité de Gouvernance et de Pilotage**; ceci est constitué par des représentants du CA et des principaux départements. Ce Comité représente un point fondamental de relais entre les orientations et décisions stratégiques élaborées par le Conseil d'Administration et les instructions opérationnelles et procédurales qui sont mises en application par le management. Il a joué - et il continue à assurer - une fonction de pilotage dans cette phase de forte croissance et de renforcement structurelle de FONDEP.

La leadership stratégique et institutionnelle du Président est reconnue et soutenu par tous les dirigeants de l'institution; elle est aussi appréciée par les partenaires institutionnels ainsi que par les bailleurs de fonds. Le Président est, sans doute une personne-clé de l'Association: il est à la fois la mémoire de l'institution et le garant de la mise en oeuvre d'un processus qui se veut, au même temps, dynamique et équilibré.

Cependant, l'approche reste collégiale et les risques d'une excessive personnalisation de la gestion de FONDEP sont négligeables.

L'évolution culturelle et organisationnelle de l'institution vers une institution de microfinance capable de satisfaire les standards professionnels et techniques requis, semble être accomplie, alors que, au moment de sa fondation, c'était une ONG principalement axée sur les thèmes du développement socio-économique en milieu rural

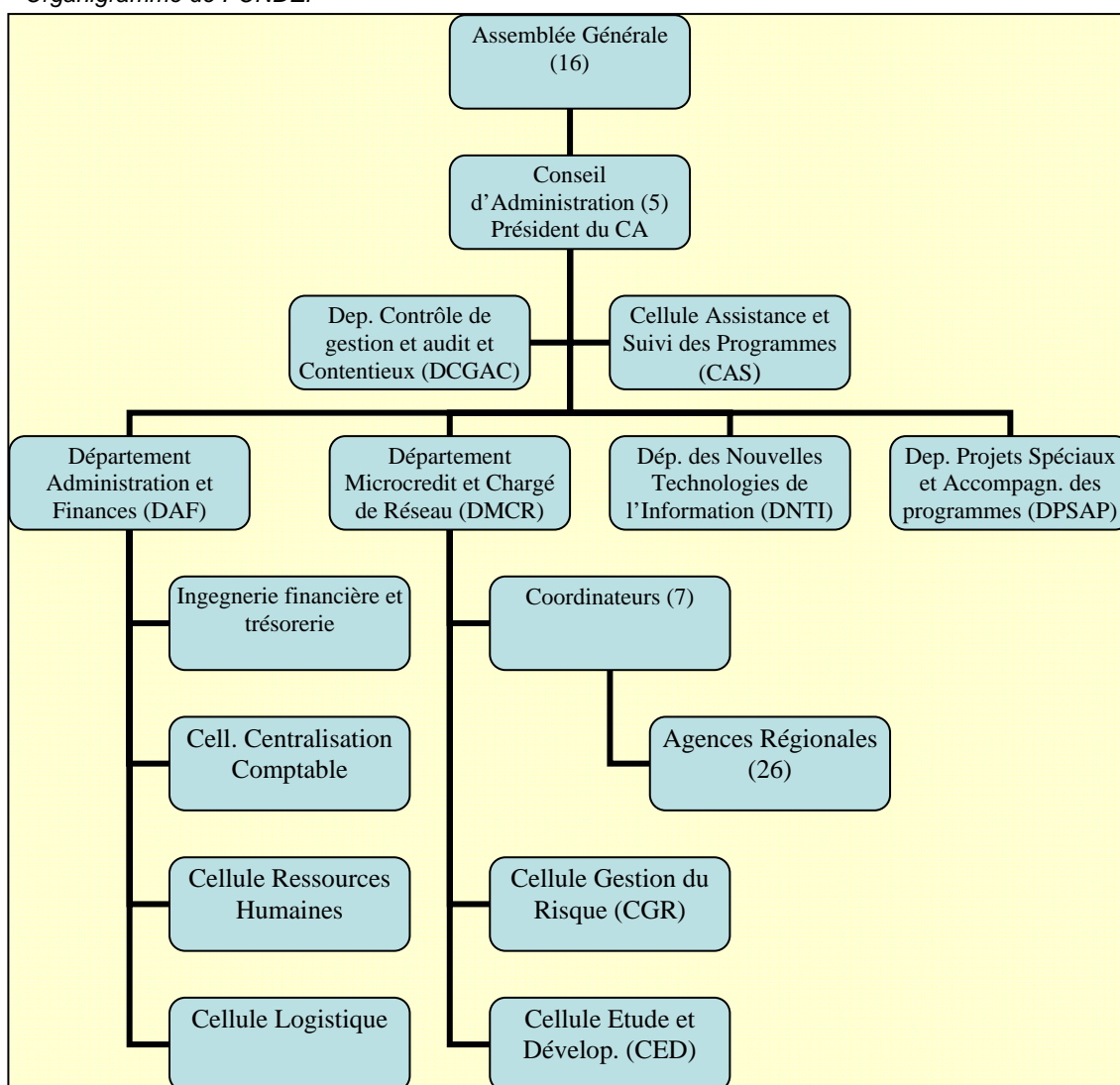
Au cours de l'année 2004, FONDEP a mis en oeuvre un plan de **croissance** et développement assez important. Dans les mois à venir, il faudra assurer la valorisation et la capitalisation de l'effort et des investissements jusqu'ici réalisés.

Le Management Opérationnel et le personnel

L'actuel management opérationnel est le résultat d'une réorganisation de la structure afin d'accompagner l'expansion.

Il se compose de **cinq départements**: le Département Administratif et Financier (DAF); le Département Micro-crédit chargé du réseau (DMCR); le Département des Nouvelles Technologies de l'Information (DNTI); le Département Projets spéciaux et accompagnement des programmes (DPSAP) et le Département Contrôle de Gestion, Audit et Contentieux (DCGAC).

Organigramme de FONDEP



Le responsable du DMCR assure aussi l'**intérim de la Direction Générale** de FONDEP.

Trois responsables des départements (DNTI, DPSAP et DCGAC) sont dans l'institution depuis plus de trois ans et l'on peut considérer leur connaissance et mémoire organisationnelle assez précieuse dans cette phase de changement et de réorganisation. Pour ce qui est du Directeur du DAF il a intégré la FONDEP au cours du dernier trimestre 2004, alors que le Directeur du DMCR il exerce depuis Mai 2004.

**La structure actuelle du management est équilibrée**, tant pour ce qui est des profils professionnels que pour leur approche relationnelle. Cependant, il manque encore un Département des Ressources Humaines (DRH) et une fonction Marketing. Pour ce qui est du DRH, vu l'importance que l'on rattache à la sélection et formation du personnel, il est clair que cette absence n'est pas négligeable, même si il existe la Cellule RH dans le DAF. D'autre part, **le manque d'une fonction Marketing** dédiée est compensée par la Cellule Etude et Développement et par le DPSAP en ce qui concerne tant la conception de nouveaux produits que du suivi et de l'évaluation des produits de prêts existants.

La structure des cadres moyens est bien articulée et leur relation fonctionnelle dans les 5 Départements est organisée autour des différentes cellules.

Le point critique dans l'évolution et consolidation de l'actuel management opérationnel se trouve au niveau de la **Direction Générale**. Le fait que ce poste soit couvert par intérim et qu'il manque une désignation formelle et permanente du Directeur Général constitue un élément d'incertitude, surtout dans cette phase de changement et d'évolution institutionnelle.

Particulièrement remarquable est la qualité de la **fonction contrôle de gestion** et audit interne exécuté par le DCGAC (département, récemment introduit). La fonction d'audit interne est exercée à la FONDEP depuis juin 2001 et relevait des attributions de la Cellule Contrôle de Gestion et Audit. Cette Cellule a été élevée au rang de Département dont les attributions ont été élargies à de plus amples fonctions et l'équipe renforcée pour assurer une meilleure gestion des risques qui incombent à l'institution et pour accompagner l'expansion du programme.

Les agences sont organisées autour de coordinations régionales; chaque agence prévoit un caissier-comptable et un certain nombre d'agents de crédit, selon la dimension du portefeuille.

Le personnel a les bonnes capacités et le background approprié pour remplir avec succès ses tâches et les Directeurs de Département sont qualifiés et motivés.

### Organisation et structure

FONDEP travaille avec un réseau national de **24 agences régionales** (Décembre 2004). Sa présence est, sans doute, plus importante dans le Nord (sur l'axe Tanger-Al Hoceïma et dans la région de Taounate et Taza), mais le taux de croissance, ainsi comme annoncé par **la nouvelle stratégie de développement, se concentre autour des grands pôles urbains** (Rabat-Salé et Marrakech, pour le moment). Il faut souligner qu'au cours de l'année 2004 sont devenues opérationnelles 15 nouvelles agences.

Le personnel de FONDEP comprend 112 agents de crédit et 25 personnes au niveau du siège. Le personnel a beaucoup augmenté au cours de 2004 avec 67 nouvelles recrues. FONDEP présente un très bon **taux d'allocation du personnel** (82%).

Personnel	Dec02	Dec03	Dec04
Total	61	93	137
Agents de crédit	42	70	112
Autre personnel	19	23	25

FONDEP a actuellement un acceptable niveau de **décentralisation** pour ce qui concerne le processus de décision de l'octroi de crédit. Tant la gouvernance que le management ont annoncé qu'un véritable processus de décentralisation verra le jour dans les prochains mois; en effet,

actuellement tous les frais sont gérés par le siège principal et les agences ne gèrent pas encore leur budget, même si chaque agence est déjà considérée comme un centre de coût.

Il faut rappeler que les **coordonnateurs régionaux** participent à des réunions trimestrielles de vérification et au processus de planification annuelle.

En ce qui concerne les opérations de prêt, le comité d'agence (composé par les agents de crédit plus le coordonnateur régional) approuve les crédits si le dossier enregistre l'unanimité parmi les membres du comité. Les prêts au-dessus des MAD10.000 (EUR 885) ont, par contre, besoin d'une approbation formelle au niveau central.

Une plus grande décentralisation pourrait être mise en place grâce au nouveau Système d'Information et Gestion (SIG); un flux d'information quotidien et automatisé est déjà actif entre chaque agence et le siège.

Globalement la communication interne entre le siège principal de FONDEP et les différentes agences régionales et en particulier avec les coordonnateurs régionaux est bonne et les relations humaines sont assez cultivées et valorisées.

L'effort de conceptualisation, élaboration et rédaction des procédures est sans doute remarquable. Chaque département affiche de très bon manuel des procédures et cela facilitera la standardisation de toutes les opérations.

#### Audit des comptes

Pour les exercices 2000, 2001, 2002, 2003 et 2004 les états financiers ont été révisés par le cabinet d'audit **KPMG**. L'auditeur a accordé sa certification sans réserve.

#### Système de gestion des informations

En 2004 FONDEP s'est dotée d'un **nouveau Système de gestion des informations (SIG)**. Cela a représenté un investissement financier et organisationnel important pour l'institution. Il s'agit d'un SIG qui permet de gérer de façon intégrée le traitement des dossiers de crédit et surtout un traitement en temps réel d'un volume de plus en plus important d'opérations.

Le logiciel adopté est **flexible et adapté** par rapport aux produits financiers actuellement offerts par l'institution, même s'il présente la défaillance de **ne pas calculer automatiquement le portefeuille à risque** et le classement par ancienneté.

Le SIG gère à la fois un module comptabilité, un module financier et un module portefeuille. Ce dernier dispose d'un certain nombre de rapports prédéfinis. Un module de génération automatique de statistique n'est pas encore disponible.

FONDEP a annoncé qu'à partir de Avril 2005 le système sera mis à jour avec **la nouvelle version** qui prévoit la fonction de calcul automatique du portefeuille à risque, le module pour les statistiques (avec des indicateurs calculés automatiquement) et il y aura la mise en place d'un autre module caissier.

Pour des raisons de prudence, FONDEP continue encore à utiliser l'ancien système de comptabilité parallèlement au nouveau.

Sur le plan financier, la qualité de l'information est sensiblement améliorée et la gouvernance dispose désormais d'informations fiables et en temps réel.

La mise en place de la dernière version du SIG devra consentir aux agences régionales de disposer en temps réel des états de **comptes d'exploitation par agence**.

La période d'activation a été sans doute longue à cause du déplacement graduel des données du système précédent et de la mise au point du nouveau logiciel, mais désormais le processus se peut considérer achevé.

#### Politique du personnel

Le personnel de FONDEP affiche une bonne expérience professionnelle et une excellente capacité de relation humaine. Cela semble le résultat d'une attention spéciale à cet aspect organisationnel et d'un effort considérable dans la mise en application **d'une nouvelle politique de recrutement et de formation**.

FONDEP a mis en place une cellule de **formation** interne qui a adopté un manuel de formation spécifique. Au cours de l'année 2004, nombreux cycles de formation, en interne et auprès d'organismes nationaux et internationaux, ont été offerts aux agents et cadres de l'institution.

Dans le cadre d'une valorisation des ressources humaines FONDEP a toute récemment adopté un nouveau **système de gestion de carrière**; ceci se base sur deux principes: l'ancienneté et la performance. Le statut d'agent de crédit pourra, d'après ce schéma, évoluer dès agent de crédit mineur à agent de crédit exceptionnel, en fonction des années passées à FONDEP et des points de performance accumulés. La gouvernance vise ainsi à fidéliser le personnel à l'institution et inciter au maximum l'effort personnel et professionnel.

Il faut souligner qu'en 2004 le **ratio de *turn-over* du personnel** a été le 13%. Le taux reste au-dessus des valeurs affichées comme acceptables, mais l'effort pour une majeure stabilisation du personnel a été important (en 2002 était 26% et en 2003 8,6%). À graver sur le taux de rotation du personnel en 2004, il y a eu une meilleure (plus attentive) sélection et évaluation du personnel: sur la base de l'évaluation systématique de performance, ceux qui n'étaient pas à la hauteur étaient remplacés ou laissaient la charge, aussi pas encouragés par le système de primes.

Un bon manuel du personnel (coordinateur, chef d'agence, agent de crédit et caissier) a été mise à jour au debut de l'année 2005. Il décrit les procédures à respecter pour chaque fonction et les taches à remplir pour chaque catégorie du personnel.

### 3. Produits financiers

#### Politique de crédit

Les produits de crédit de FONDEP s'adressent à une population à faible revenu et qui ne dispose pas de garanties réelles. **L'orientation initiale de FONDEP vers l'espace rural** occupe encore un poids important; cependant, au cours de l'année 2004 cette priorité a été corrigée pour faire place à une politique géographique et sociale plus équilibrée. La taille moyenne du prêt octroyé est assez réduite et cela reflète clairement cette politique.

La majorité des crédits est utilisée pour la constitution de fonds de roulement, tandis que peu de crédits sont destinés à des activités strictement agricoles.

FONDEP n'offre pas de crédits aux salariés. Les prêts pour des membres d'une même famille ne sont pas interdits, si les activités entreprises sont différentes.

FONDEP fournit aussi des **services non-financiers**; en particulier dans la phase d'identification et préparation des projets, une action d'accompagnement et conseil est déployée auprès des clients potentiels.

#### Produits financiers

Le crédit mutuel, basé sur des **groupes solidaires** d'au moins 4 personnes et un maximum de 10 personnes (en milieu rural), est le produit traditionnel et principal de l'institution.

En 2003, pour satisfaire la demande de la clientèle et dans un souci de faire face aux produits de la concurrence, FONDEP a lancé le produit individuel (Salaf Tika).

Actuellement FONDEP vise une diversification assez poussée de ses produits de crédit. On compte 8 produits officiels; mais en réalité il est assez facile de les reconduire à 4 produits principaux: *Mutuel ICP*, *Salaf Tika*, *Facil ICP* et *Mutuel Artisan*. Le produit *Mutuel ICP* devrait disparaître pour laisser la place à trois sous-produits: *Crédit Mutuel 11 quinzaines*, *Crédit Mutuel 18 semaines* et *Crédit Mutuel ICP 6 mois*. Il est évident que l'unique différence concerne la durée du prêt. En analysant la répartition du Portefeuille actif au 31/12/2004, il ressort le remarquable succès du *Crédit Mutuel ICP* à 6 mois (63,09% du Portefeuille actif). Si à cela nous ajoutons le 18,80% du *Crédit Mutuel ICP* (avant éclatement), **le produit solidaire classique constitue la grande majorité de l'encours de crédit de FONDEP** (presque 82%).

Produits de crédit				
	FACIL ICP	SALAF TIKA	MUTUEL ICP	MUTUEL ARTISAN
<i>Devise du crédit</i>	MAD	MAD	MAD	MAD
<i>Méthodologie de crédit</i>	groupe	individuel	groupe	groupe
<i>Genre d'intérêt</i>	flat	flat	flat	flat
<i>Taux d'intérêt moyen (%)</i>	38,31%	30%	30%	24%
<i>Description des commissions</i>	pas de commission	3%	20 Dirham	20 Dirham
<i>Montant min. de crédit (EUR)</i>	90	271	45	45
<i>Montant max. de crédit (EUR)</i>	90	1.400	885	885
<i>Montant moyen du crédit (EUR)</i>	90	460	70	145
<i>Terme minimum (mois)</i>	4	3	4	3
<i>Terme maximum (mois)</i>	4	12	6	9
<i>Terme moyen (mois)</i>	4	9	5	6
<i>Périodicité du paiement de l'intérêt</i>	hebdomadaire	mensuelle	mensuelle	mensuelle
<i>Périodicité du paiement du capital</i>	hebdomadaire	mensuelle	mensuelle	mensuelle
<i>Période de grâce</i>	aucune	aucune	aucune	aucune
<i>Type de garantie</i>	groupe solidaire	parrainage	groupe solidaire	groupe solidaire

Le produit *FACIL ICP* (ce produit il ne représente que 1% dans le total d'emprunteurs actifs) s'adresse à la population la plus démunie: avec un capital inférieur à MAD 1.000 et un revenu par jour de moins de MAD 25. Son incidence dans le portefeuille de l'institution est minime.

Le **crédit individuel** par excellence est *Salaf Tika* (il existe aussi un sous-produit «sui generis» destiné aux artisans du Nord du Maroc et avec un taux d'intérêt plus bas). Ce produit vise deux types de clientèle; les anciens clients de groupes solidaires qui ont évolué et qui nécessitent de crédit plus importants et les nouveaux clients qui jouent d'une bonne réputation, d'un parrainage et qui mènent une activité économique stable. Le maximum qui peut être octroyé est d'environ MAD 16.000.

FONDEP a lancé au début de l'année 2005 **un nouveau programme concernant l'habitat**. Il s'agit de trois produits ciblés sur trois types de demande: la rénovation, la construction et l'acquisition de logement. Leur durée est entre 9 et 24 mois, mais tandis que le *Crédit Habitat Acquisition* peut arriver jusqu'à MAD 30.000 (c'est-à-dire le maximum consenti par la loi sur le micro-crédit), le *Crédit Rénovation* et le *Crédit Construction* sont plus limités: de MAD 4.000 à 15.000 pour le premier et de MAD 8.000 à 20.000 pour le deuxième.

Pour le moment, nous ne disposons pas de données pour apprécier le niveau d'acceptation par la clientèle; moins encore, nous ne sommes pas en conditions d'évaluer quelles pourraient être les performances des nouveaux produits. Dans le secteur «micro-habitat» la compétition sera sans doute importante vu que les IMF de taille ont lancé des produits similaires.

#### Procédures pour l'émission des prêts

FONDEP, dans sa politique d'amélioration continue de ses procédures, a récemment mis à jour son manuel de crédit à l'usage du coordonnateur, du chef d'agence, de l'agent de crédit et du caissier.

Les conditions d'octroi sont très bien définies ainsi que les zones d'intervention et de répartition entre les différentes Agences régionales.

Presque toutes les étapes qui conduisent à l'octroi du prêt sont conceptualisées par le siège.

Tout d'abord, il y a une phase de prospection et sensibilisation auprès de clients potentiels ainsi que de groupes ou associations. Une deuxième étape, plus approfondie, concerne l'accueil et la formation du/des bénéficiaires. Par la suite, il s'agit d'accompagner et favoriser la constitution du groupe solidaire dans les meilleures conditions et avec une précise connaissance des règles de fonctionnement exigées. A ce stade, le processus doit devenir assez rapide par rapport à un éventuel déboursement de prêts. **L'enquête de moralité** et solvabilité réalisée par l'agent de crédit est un moment essentiel pour préparer la séance du comité de crédit. Elle devra avoir lieu dans les deux jours qui suivent la constitution du groupe solidaire.

Le **comité de crédit** est constitué au niveau de chaque agence; l'approbation doit être unanime (avec la participation de tous les agents de crédit, du caissier et du chef d'agence et/ou du coordonnateur régional).

En général, tout le processus allant de la formation du groupe solidaire au comité de crédit ne dépasse pas le délai de 10 jours.

Totalement distincte est la procédure d'octroi relative au crédit individuel; dans ce cas, le dossier est transmis au siège; il est étudié et validé par le DMCR.

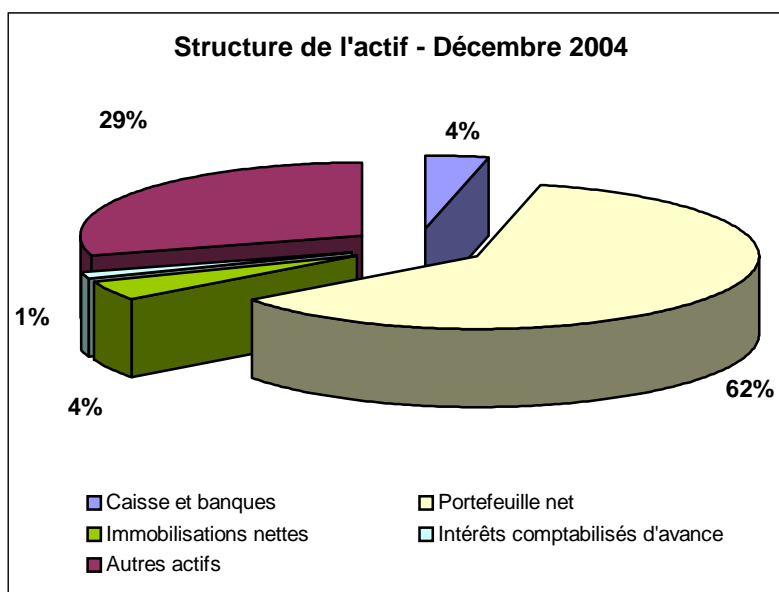
Tant pour le crédit solidaire que pour le crédit individuel, l'on peut affirmer que **l'évaluation de la capacité de remboursement du client** est basée sur une analyse du fonds de roulement et des flux de trésorerie générés par l'activité économique à financer et la bonne réputation du client. L'analyse est répétée pour chaque cycle de prêt. Une plus forte emphase pourrait être mise sur l'analyse des flux de trésorerie de l'entier foyer des micro-entrepreneurs.

Les **activités de suivi** prévoient des visites fréquentes; le suivi après le déblocage se réalise au moins une fois par mois. Le suivi est obligatoire et conditionne l'accès à un nouveau crédit.

## 4. Qualité et structure de l'actif

### Structure de l'actif

En Décembre 2004, le **portefeuille net représente 62% de l'actif total**, ce qui constitue un niveau plutôt bas de concentration de ressources dans l'activité principale. Les **autres postes de l'actif** représentent 29% de l'actif total ; il s'agit principalement de subventions déjà engagées par les bailleurs de fonds et encore à recevoir, destinées à fonds de micro-crédit. Les immobilisations nettes et la **liquidité** représentent respectivement le 4% du total ; une valeur normale qui se retrouve aussi dans les exercices antérieurs. La FONDEP maintient une politique très conservatrice de gestion de la liquidité (politique de zéro-risque sur l'investissement financier).



### Structure du portefeuille

Le portefeuille actif de FONDEP révèle une **évolution importante au cours de l'année 2004**, avec un taux de croissance de 145%, décidément supérieur à celle affichée en 2002 et 2003. Ce qui a soutenu cette croissance de l'activité de crédit a été l'emprunt de MAD 10 millions (886.000 Euro) de la *Société Générale Marocaine de Banques (SGMB)* débloqué en novembre 2004 et les donations pour fonds de crédit octroyées par des institutions espagnoles (*Agence Espagnole de Coopération Internationale – AECI - via Fundación CEAR; Junta de Andalucía; Mairie de Madrid*). La bonne nouvelle, par rapport aux années passées, est sans doute la présence parmi les sources financières d'un **emprunt commercial** (SGMB), garanti à hauteur de 50% par USAID. Il s'agit d'un fait qu'il faut saluer positivement; ceci démontre que l'institution a entamé un processus de maturation institutionnelle vers une complète auto-suffisance financière et un majeure contrôle de sa croissance. FONDEP a démontré de savoir gérer une croissance assez importante en renforçant son organisation interne (coordination entre les différentes fonctions, mise en oeuvre de procédures opérationnelles et de contrôle, nombre et qualité des ressources humaines, majeure couverture territoriale, etc..)

Caractéristiques du portefeuille	jan02-dec02	jan03-dec03	jan04-dec04
Portefeuille actif total (EUR)	954.027	1.165.572	2.878.916
Portefeuille brut (MAD)	10.419.110	13.234.829	32.503.370
Croissance du portefeuille brut	92,9%	27,0%	145,6%
Crédit octroyé moyen (EUR)	82	134	162
Terme moyen (mois)	4-6	4-6	6
Nombre de emprunteurs actifs	24.845	15.422	20.485
% de femmes emprunteuses actives	nd	86,0%	66,5%
Crédit octroyé moyen sur PIB p.c.	7%	11%	13%
Taux de désertion	nd	nd	34,0%

nd = non disponible

De façon similaire, le **montant moyen du crédit** octroyé a enregistré l'année passée une augmentation non négligeable par rapport à 2002; ceci est dû principalement à l'introduction en 2003 du crédit individuel; ce nouveau produit constitue en Décembre 2004 le 16% du total du portefeuille actif. Il faut souligner qu'il s'agit encore d'une valeur moyenne assez réduite; cette situation permet à FONDEP d'afficher un très bon indicateur en terme de *outreach in depth* (13% du PIB per capita).

En Décembre 2004, la clientèle féminine représente encore une nette majorité de la population desservie (66,5%), même s'il faut dire que son incidence est en diminution par rapport à 2003.

Le **taux de désertion**<sup>3</sup> annuel de 2004, d'environ 34%, a été estimé, puisque la donnée sur le chiffre exacte des nouveaux clients pendant l'année 2004 n'était pas disponible. Il y a des espaces d'amélioration (réduction) de cet indicateur de la part de FONDEP, à travers aussi un monitoring systématique du taux de désertion, en particulier pour les crédits de groupe.

La **structure du portefeuille actif** déclare une sensible concentration dans le secteur du commerce et de l'artisanat, tandis que le crédit agricole représente seulement le 9% du total. Tout en considérant que le secteur agricole affiche un risque plus élevé et que FONDEP ne dispose pas actuellement de couverture d'assurance et/ou de garanties sectorielles spécifiques, cette distribution nous semble adéquate en terme de diversification du risque.

#### Qualité du portefeuille de prêt

Par rapport à une adéquate **politique de suivi et contrôle de la qualité du portefeuille** ainsi que en termes de procédures comptables spécifiques, FONDEP est encore partiellement déficitaire. **Il manque encore une utilisation systématique et automatique de l'indicateur sur le portefeuille à risque (PAR)**; en effet, il était disponible (pendant la mission de rating) seulement pour l'année 2004 et pour l'obtenir il faut une élaboration manuelle à partir des données sur les prêts en retard qui sont mis à disposition par le système d'information et gestion. Il faut ajouter que l'actuelle politique de provision considère le portefeuille en retard au lieu de prendre en considération le portefeuille à risque dans ses classes d'ancienneté. L'effet immédiat est un **indicateur insatisfaisant de couverture du risque du portefeuille** (au-dessous de 30%).

Cette situation s'explique sans doute par un **système d'information et gestion** encore incomplet (en voie de mis à jour), mais aussi pour un manque d'habitude dans l'utilisation systématique du concept de portefeuille à risque en plus de celui de portefeuille en retard. Le management est désormais conscient de l'importance de cet aspect et les signaux d'amélioration sont palpables; dès que la fonction de calcul automatique du PAR sera disponible au niveau du SIG cette difficulté sera facilement résolue.

Indicateurs de qualité du portefeuille	jan02-dec02	jan03-dec03	jan04-dec04
<b>PAR 1 consolidé</b>	nd	nd	<b>0,95%</b>
<b>PAR 30 consolidé</b>	nd	nd	<b>0,63%</b>
1-30	nd	nd	0,32%
31-60	nd	nd	0,27%
61-90	nd	nd	0,19%
91-180	nd	nd	0,16%
>180	nd	nd	0,01%
<b>Taux de retard (&gt;1 jour)</b>	0,62%	1,48%	0,59%
<b>Portefeuille restructuré</b>	1,2%	0,0%	0,02%
<b>Dotation aux provisions/Portefeuille brut</b>	0,2%	0,4%	0,2%
<b>Taux de dépense pour provisions</b>	0,1%	0,3%	0,0%
<b>Provisions/PAR (&gt; 30 jours)</b>	nd	nd	27,6%
<b>Taux d'abandon de créances</b>	0,0%	0,1%	0,002%

nd = non disponible

<sup>3</sup> Mesuré comme (nombre des clients actifs au début de la période + nombre de nouveaux (première fois) clients qui rentrent pendant la période – les clients passés en perte pendant la période – le nombre des clients actifs à la fin de la période) / (nombre des clients actifs au début de la période)

D'autre part, les **indicateurs disponibles de qualité du portefeuille** de FONDEP sont **très positif**: en Décembre 2004, le ratios du portefeuille à risque et en retard sont au-dessous de 1%;

Décembre 2004

Filiale	% de portefeuille en cours	% de emprunteurs actifs	PAR>30 jours
SEFROU	6,2%	8,0%	0,1%
IFRANE	3,5%	3,2%	2,0%
IMMOUZZAR KANDAR	4,1%	5,6%	1,1%
TAOUNAT	5,1%	4,3%	2,8%
AL HOCEIMA	11,8%	8,3%	0,0%
TAETOUAN	6,4%	8,1%	0,0%
CHEFCHAOUEN	1,8%	1,6%	0,7%
OUAZZANE	4,8%	5,9%	0,9%
BEJAAD	5,3%	7,1%	0,0%
ASNI	0,3%	0,8%	95,8%
RABAT	0,2%	0,0%	0,0%
TAZA	8,9%	9,4%	0,0%
AZROU	0,1%	0,2%	42,6%
MISSOUR	2,6%	3,2%	0,0%
TANGER	3,2%	2,5%	0,0%
TAOUNAT AIN AICHA	2,8%	2,3%	0,0%
MARRAKECH S.Y.B.A.	3,2%	2,6%	0,0%
MARRAKECH D.A.	2,4%	1,6%	0,0%
MARTIL	1,5%	1,6%	0,0%
TAHLA	3,3%	2,2%	0,0%
HOCEIMA SIDI ABID	2,8%	2,0%	0,0%
RABAT TAKADOUM	4,6%	4,9%	0,3%
RABAT Y. MANSSOUR	4,2%	4,3%	0,0%
SALE BAB MARISSA	5,6%	5,6%	0,0%
SALE HAY KARIMA	5,1%	4,7%	0,0%
MEKNES	0,2%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL *</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,63%</b>

\* Le PAR> 30 jours est consolidé

concentration de portefeuille actif sur le crédit *Mutuel ICP* e *Mutuel ICP 6 mois* (méthodologie de groupe). Le PAR 30 se retrouve dans sa totalité sur le crédit *Mutuel ICP*; ceci est destiné à disparaître au cours de 2005 pour laisser la place au *Mutuel ICP 6 mois* . Ce dernier semble mieux calibré en termes de durée et de frais de commission sur les caractéristiques de la clientèle cible auquel se dirige.

ils affichent, en outre, une tendance positive par rapport à 2003 (avec un taux de retard de 1,5%). Cependant, il faut rappeler qu'une bonne partie de la remarquable **croissance du portefeuille** a eu lieu entre Novembre et Décembre 2004; cette situation oblige à mitiger le degré de confiance sur ces ratios vu la remarquable augmentation du dénominateur.

Cela dit, les indicateurs de Janvier et Février 2005 confirment le même niveau de Décembre 2004. Tout en considérant la structure en termes de fréquence et durée des remboursements des prêts en cours, il est raisonnable dire que l'institution tient le coup pour ce qui est de la qualité du portefeuille, vis-à-vis de la forte montée en puissance de la dernière période.

L'analyse du **portefeuille actif par agence** confirme une bonne distribution avec un pic de concentration qui ne va pas au-delà de 10% en termes de clients actifs et de 12% en termes de montant du portefeuille. En outre, les agences de majeure dimension par rapport au portefeuille actif (Al Hoceima, Taza, Taetouan, Sefrou e Sale Bab Mrissa) affichent un PAR 30 pratiquement nul.

En analysant les **différents produits de crédit** (voir table), on remarque une encore forte

## Décembre 2004

Produit de crédit	% de portefeuille en cours total	% de emprunteurs actifs	PAR>1 jour	PAR>30 jours
<i>FACIL ICP</i>	0,4%	1,1%	0,0%	0,0%
<i>SALAF TIKA</i>	16,3%	4,8%	0,6%	0,0%
<i>MUTUEL ICP</i>	18,8%	36,3%	4,1%	3,4%
<i>MUTUEL ARTISAN</i>	0,04%	0,04%	15,7%	0,0%
<i>MUTUEL 11 QUINZAINES</i>	1,1%	1,0%	1,4%	0,0%
<i>MUTUEL 18 SEMAINE</i>	0,1%	0,1%	12,9%	0,0%
<i>SALAF TIKA ARTISAN</i>	0,2%	0,1%	8,8%	0,0%
<i>MUTUEL ICP 6 MOIS</i>	63,1%	56,5%	0,1%	0,0%
<b>TOTAL <sup>a</sup></b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,95%</b>	<b>0,63%</b>

<sup>a</sup> Le PAR> 1 jour et le PAR> 30 jours sont consolidés

**La politique de recouvrement des impayés** respecte ce qui est suggéré par les normes d'usage dans le secteur. L'agent de crédit prend contact avec le client défaillant le jour même du retard. Le jour suivant le non-paiement, l'agent se rend chez l'impayé pour l'intimer à payer; à partir de ce moment il sera appliqué une pénalité de 0,5% par jour de retard. Le Coordonnateur régional sera avisé dès le second jour de retard. Différentes actions de pression seront mises en oeuvre par les responsables de l'agence sur le client défaillant et sur les autres membres du groupe et cela durant cinq jours. Par la suite, le dossier est transféré au siège; le DMCR adressera des avertissement à tous les membres du groupe impayé. Au client on intime de payer et on lui donne un délai pour le faire; au-delà de ce terme la Cellule Gestion du Risque établira, en concertation avec le coordinateur, le lancement de l'opportune procédure judiciaire.

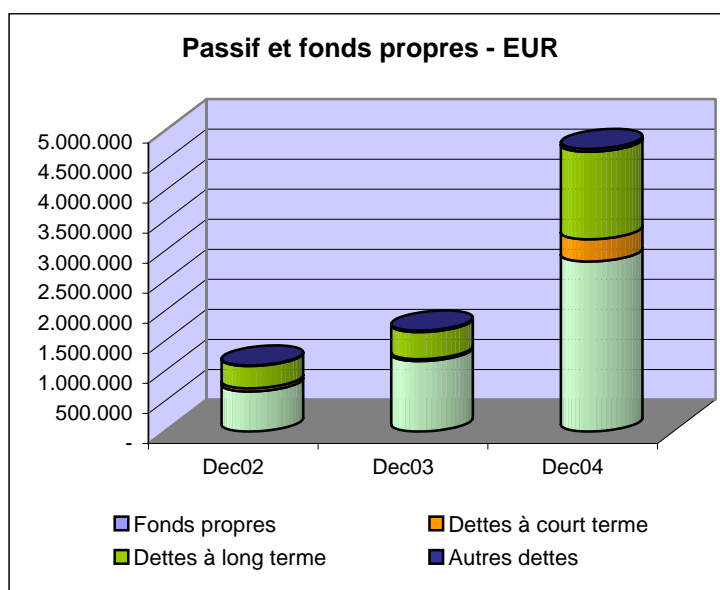
Actuellement FONDEP compte une dizaine de dossiers au contentieux. Le cas les plus anciens (avec une procédure en cours auprès du tribunal) ont une historique de 7-8 mois. En moyenne, la durée du jugement varie entre 6 mois et un an.

## 5. Structure financière et ALM

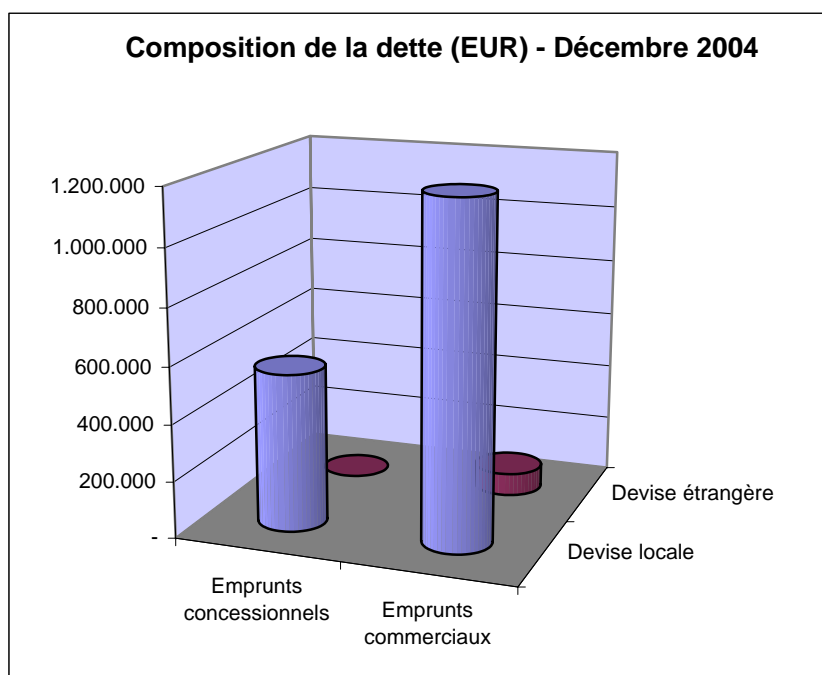
### Passif

Au mois de Décembre 2004, le total du passif et des fonds propres de FONDEP était de 4,6 millions de Euro, c'est-à-dire presque trois fois la valeur de l'année antérieure. Cela est dû à la remarquable augmentation du passif (270%) et du patrimoine (140%). Le **ratio dettes/capital** est de 0,7 (il était de 0,4 en 2003); la marge potentielle d'augmentation du levier financier est considérable.

FONDEP démontre une bonne capacité de commercialisation de sa structure financière et, en particulier, de son passif; cette propension doit être positivement soulignée parce que, au même temps, l'institution dispose d'une très bonne disponibilité de ressources à titre de donation et/ou de financements à taux avantageux. Ceci est confirmé par les prêts octroyés par Alterfin ( en 2003), la Société Générale Marocaine des Banques (SGMB) et par la Banque Populaire (ces deux derniers en 2004).



### Composition de la dette (EUR) - Décembre 2004



Ceci est confirmé par les prêts octroyés par Alterfin ( en 2003), la Société Générale Marocaine des Banques (SGMB) et par la Banque Populaire (ces deux derniers en 2004).

Les **emprunts commerciaux**, en Décembre 2004, étaient de 1,27 millions d'Euro et ils constituaient 68% du passif total et 27% de l'actif total de FONDEP.

Cette situation révèle l'existence d'une bonne relation de FONDEP avec le système bancaire national, fait qui s'est traduit dans **l'obtention de lignes de financement avec deux banques** qui figurent parmi les principaux établissements bancaires du Maroc (la BP et la SGMB). Il s'agit d'un rapport durable dans le temps, vu que

avec les deux institutions bancaires sont déjà programmés dans les prochains trois années d'autres financements.

Pour ce qui est des **investisseurs internationaux**, Alterfin est, pour le moment (Décembre 2004), la seule relation active; récemment, d'autres contacts ont été établis et sont en cours de définition.

En Décembre 2004 les **emprunts à des taux subventionnés** (avec des taux entre 0% et 2%), , étaient équivalents à 555.578 Euro; les principaux bailleurs de fonds sont: *l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord du Royaume*, *l'Agence du Développement Social* et *la Fondation Mohammed V*.

En Décembre 2004, le *ratio de charges de financement* était 0,9%.

La structure du passif de FONDEP ne présente pas de risque en termes de **décalage d'échéance** (la durée moyenne du portefeuille actif est de 6 mois et le 68% du passif est à long terme), avec un

ratio de liquidité 7,23. Le **risque de change** est limité au seul emprunt en Euro octroyé par Alterfin (EUR 80.000 est le montant résiduel à rembourser avant Octobre 2006); il s'agit d'un risque négligeable vu la stabilité du Dirham en 2004.

Toutefois, FONDEP ne s'est pas encore équipée avec une adéquate politique de gestion du risque de change; cet aspect constitue un danger, particulièrement si dans le futur les emprunts internationaux seront destinés à augmenter. L'institution est consciente de ça et est entrain d'étudier la mise en place des mécanismes de couverture et de garantie du risque de change.

Il n'a pas de **risque de taux** vu la marge entre taux d'intérêt actifs et passifs; en plus, les emprunts de FONDEP ont des taux fixes, sauf l'emprunt Alterfin dont le taux est indexé sur le taux Euribor annuel.

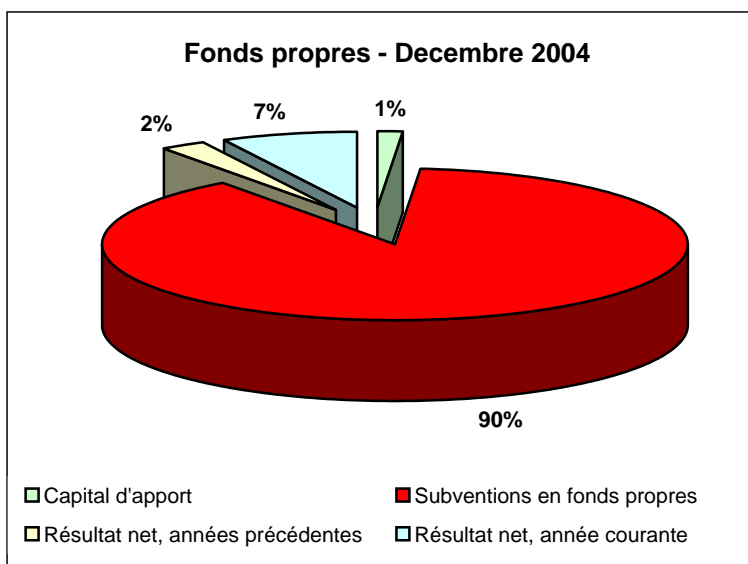
FONDEP a une gestion correcte et efficace de sa **liquidité**; elle vise constamment à optimiser le placement des fonds disponibles.

Le Département Administratif et Financier (DAF) établi chaque semaine un tableau de trésorerie prévisionnelle, afin d'harmoniser les besoins financiers avec ses disponibilités

### Capital social

Le patrimoine de FONDEP, en Décembre 2004, était de 2,8 millions de Euro. Le 90% du patrimoine est constitué par des donations; les principaux bailleurs de fonds sont: la coopération espagnole AECI (par le biais de la Fundación CEAR), la Junta de Andalucía, la Fondation Mohammed V et l'USAID.

Il est évident que ces subventions ont été d'importance capitale dans l'évolution de FONDEP et pour déterminer son positionnement de marché en termes d'une vaste gamme de produits (il suffit de rappeler la subite affirmation du crédit individuel ainsi que l'expansion territoriale avec l'ouverture de nombreuses nouvelles agences, surtout en 2004). La présence de certains bailleurs de fonds a été encore déterminante dans la phase de lancement du produit "crédit habitat".



Dans les prochaines années, la stratégie de capitalisation de FONDEP se basera principalement sur les bénéfices nets non distribués; il y aura aussi la captation de nouveaux fonds mais en moindre mesure par rapport au passé. En Décembre 2004, les bénéfices nets constituaient le 7% du patrimoine total; d'après les projections établies par FONDEP, cette pourcentage augmentera à 27% en 2007 et atteindra 70% en 2009.

### Mobilisation d'épargne publique

**La FONDEP ne collecte pas d'épargne.** Ce n'est qu'une radicale transformation de son statut juridique en banque commerciale qui permettrait à FONDEP de collecter des dépôts et de financer la croissance de son portefeuille à un coût plus bas (le taux de dépôt de durée moyenne<sup>4</sup> en Décembre 2004 était de 3,48%, fortement plus bas du taux de prêt moyen, à 8,5%<sup>5</sup>).

<sup>4</sup> Comptes et bons de caisse a 1 an (taux moyenne pondéré). Source: *Bank Al-Maghrib*

<sup>5</sup> Pourtant les recettes d'épargne ont un coût important lié à la création d'une infrastructure physique appropriée et aux coûts opérationnels

Cependant, la FONDEP dispose actuellement, grâce à son SIG, d'un module épargne lui permettant d'être opérationnelle au cas où la loi autoriserait la collecte de l'épargne.

## 6. Résultats opérationnels et financiers

Les performances opérationnelles et financières se sont améliorées en 2004, grâce à la très forte croissance et aux conséquentes économies d'échelle. Cet essor est le résultat des investissements supplémentaires réalisés dans les dernières années - en particulier de ceux qui ont contribué au renforcement institutionnel de FONDEP.

Les indicateurs de **rentabilité** reflètent cette situation: le ROE est augmenté de presque six points en pourcentage, en passant de 0,4% en Décembre 2003 à 6,1% en Décembre 2004; le ROA est augmenté de trois points et demi, c'est-à-dire de 0,2% en 2003 à 3,8% en 2004.

L'**autonomie opérationnelle** (OSS) a été renforcée, avec une évolution positive de 101% en 2003 et de 114% en 2004.

Cette tendance positive des performances se confirme à niveau des indicateurs ajustés de rentabilité et de pérennisation, même si l'autonomie financière n'est pas encore pleinement atteinte. L'**AROE** s'améliore de cinq points, en passant de -4,1% en Décembre 2003 à 1% en Décembre 2004, tandis que l'**AROA** augmente de -2,7% à 0,6%. L'indicateur d'**autonomie financière** (FSS) s'améliore de plus que six points et il est de 99,4% en Décembre 2004. La tendance positive est en réalité encore plus relevante si l'on considère que les indicateurs ajustés de 2003 (et 2002) n'incluent pas l'ajustement pour provisions, car les données du portefeuille à risque sont disponibles exclusivement pour 2004.

En analysant la rentabilité et la pérennisation de FONDEP, il faut considérer qu'une partie non négligeable de l'actif (presque 29%) est constituée par des donations déjà engagées par les bailleurs de fonds mais pas encore reçues et destinées à des fonds de micro-crédit. Si l'on exclut cette poste du bilan, la rentabilité augmenterait encore (9% le ROE, 4,8% le ROA et 100,6% le FSS).

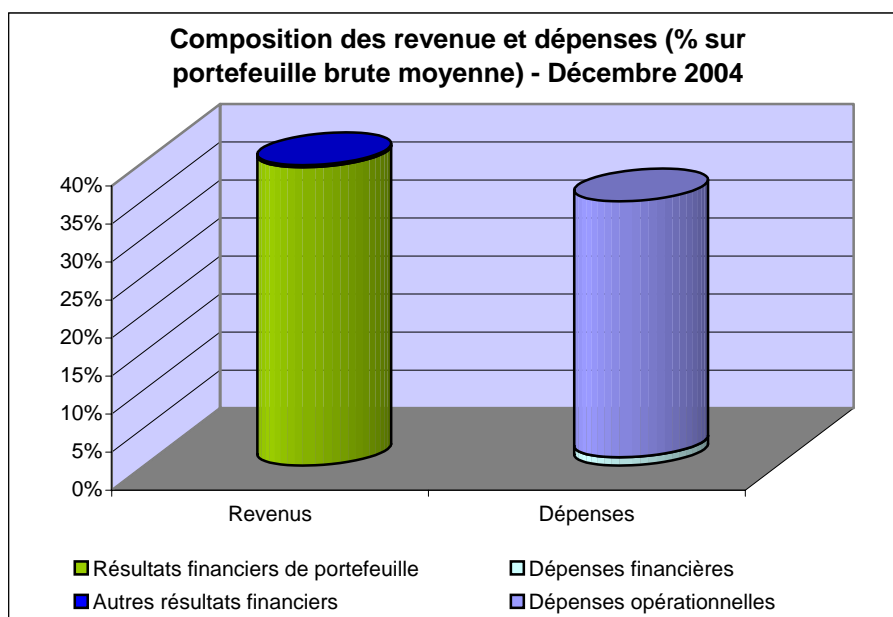
Le **rendement du portefeuille** s'est réduit

entre 2003 et 2004 de presque dix points en pourcentage; cela est dû à la forte croissance de l'encours moyen (qui figure au dénominateur du ratio), au cours du quatrième trimestre 2004,.

Au même temps le **ratio de charges d'exploitation** s'est réduit plus que proportionnellement par rapport au rendement du portefeuille.

Les **charges de financement** sont très faibles, en conséquence d'un levier financier qui est encore bas; même situation pour ce qui est des **charges de provisions** pour pertes sur prêts qui sont pratiquement absentes et cela grâce à la très bonne qualité du portefeuille. D'autre part, il faut remarquer que la politique de provision est sous dimensionnée.

L'institution affiche une amélioration en termes d'**efficacité**; cela dit, il faut rappeler que le niveau du ratio de charges d'exploitation est encore assez élevé par rapport aux standards du secteur et aussi par rapport aux principaux concurrents de FONDEP au Maroc. La marge disponible en



termes de réduction de charges d'exploitation est encore importante et l'institution, dans son chemin de croissance, pourra bénéficier de futures économies d'échelle.

La réduction du ratio de charges d'exploitation dépend aussi des performances liées à la **productivité**, dont le niveau actuel est encore bas. Le nombre de clients actifs par agent de crédit (183 en Décembre 2004) a baissé sensiblement par rapport à 2003 (220 clients par agent); cette diminution s'explique par le recrutement de 42 nouveaux agents (sur un total de 112 agents de crédit en Décembre 2004) au cours de l'année 2004. Il est clair que la productivité des nouveaux agents de crédit est pour le moment faible, mais le gain attendu, à la suite de leur entrée à régime, constitue l'élément essentiel pour évaluer la productivité de FONDEP en 2005.

Indicateurs financiers	jan02-dec02	jan03-dec03	jan04-dec04
<b>Taux de coûts opérationnels (portefeuille moyen brut)</b>	<b>51,5%</b>	<b>48,1%</b>	<b>33,7%</b>
Taux d'allocation du personnel	68,9%	75,3%	81,8%
Productivité de l'agent de crédit (emprunteurs)	592	220	183
Productivité du personnel (emprunteurs)	407	166	150
Productivité de l'agent de crédit (EUR)	22.715	16.651	25.705
Productivité de la filiale (EUR)	79.502	97.131	119.955
Coût par prêt octroyé (EUR)	23	25	38
<b>Taux de coûts financiers <sup>^</sup></b>	<b>2,3%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,9%</b>
<b>Taux de dépense pour provisions</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,3%</b>	<b>-0,01%</b>
<b>Rendement du portefeuille (brut) <sup>^</sup></b>	<b>53,5%</b>	<b>49,5%</b>	<b>39,2%</b>

<sup>^</sup> les variations de taux d'échange ne sont pas inclus dans le calcul

En général, en Décembre 2004, FONDEP est soutenable d'un point de vue opérationnelle, avec une marge entre rendement du portefeuille et charges (d'exploitation, de financement et de provisions) supérieur aux deux dernières années. Cependant, l'institution n'a pas encore obtenu une solide autonomie financière; elle couvre à peine, sans encore une adéquate marge de sécurité, les charges financières du marché, les coûts liés à l'inflation et ceux qu'il faudrait prévoir pour une adéquate provision pour pertes sur prêts. Il faudra donc que la marge d'exploitation augmente et cela pourra se produire grâce à une réduction des charges opérationnelles et à une montée de la productivité.

## 7. Objectifs stratégiques et besoins financiers

### Plan stratégique et objectifs

FONDEP dispose d'un plan stratégique et de projections financières détaillées pour la période 2005-2009. Ce document définit la stratégie de l'institution; en particulier:

- l'évolution des activités;
- l'expansion territoriale;
- l'introduction de nouveaux produits et tarifs;
- les besoins financiers.

Le document contient, en plus, relevantes informations sur FONDEP ainsi que une ample illustration des lignes d'évolution de l'institution, en cohérence avec les prévisions formulées par le management et la gouvernance de FONDEP. La FONDEP a réalisé des analyses de sensibilité en prenant en considération la baisses des taux d'intérêts appliqué, la variation de l'efficacité des agents de crédit et du coût financier.

FONDEP a prévu une **croissance** qui devrait la conduire à desservir, en 2009, entre 10 et 15% du marché de la micro finance au Maroc, c'est-à-dire 125.000 clients actifs. Cela impliquera l'ouverture de 11 nouvelles agences par an.

### Business Plan de la FONDEP

Indicateurs	2004 (act.)	2005	2006	2007	2008	2009
Portefeuille en cours (MAD)	32.503.370	86.840.000	141.430.000	210.680.000	270.680.000	345.890.000
Nombre d'emprunteurs actifs	20.485	49.600	67.700	85.000	102.700	124.300
Nombres d'employes	137	204	308	349	412	506
Filiales	24	32	48	54	63	78
Credit en cours moyenne (MAD)	1.586	1.751	2.088	2.479	2.635	2.782
Rendiment du portefeuille brut	39,2%	45,8%	39,8%	38,6%	37,3%	35,8%
Ratio de coûts opérationnels (sur portefeuille brut moyen)	33,7%	23,0%	18,9%	19,7%	18,4%	18,3%
ROE	6,1%	28,2%	35,7%	29,6%	27,2%	25,1%
Dettes/Fonds propres	0,66	1,29	1,32	0,80	0,72	0,68

Il s'agit, évidemment, d'un **processus de croissance avec un rythme soutenu**, en particulier en 2004 et 2005 (plus de 150%). Par conséquence, il faut s'attendre un profil plus élevé du risque lié à la préservation de l'actuelle qualité de l'actif.

L'objectif, en termes de **productivité**, est d'atteindre, en moyenne, 350 clients actifs par agent de crédit; cela constituerait une amélioration de taille pour ce qui concerne la rentabilité et l'autonomie de l'institution.

Au cours de 2005, FONDEP introduira graduellement le **nouveau produit *Crédit Habitat***, ce produit se composera de trois sous-produits (acquisition, construction et amélioration). D'après le plan stratégique, fondamentale sera la politique de **diversification** des produits, sauf que dans le cas du crédit individuel. En effet, les produits de crédit individuel (*SALAF TIKA* et *Habitat*) atteindront au maximum le 18% du portefeuille total, étant vu que leur profil de risque est plus élevé par rapport au crédit mutuel. Du même, FONDEP vise à maintenir dans les années à venir une composition équilibrée du portefeuille entre crédit urbain et rural; une contribution substantielle dans cette direction, au cours du deuxième semestre 2004, a été l'ouverture de 10 nouvelles agences en milieu urbain et périurbain.

Avec l'introduction du *Crédit Habitat*, la **valeur moyenne du prêt** augmentera graduellement dans les années à venir; il en sera de même pour la **durée moyenne** des crédits (qui devrait se placer entre 9 et 24 mois).

Un autre élément de la stratégie de FONDEP concerne la **politique tarifaire**: les taux d'intérêt et les commissions seront réduites, surtout dans le cas du crédit mutuel, où, d'après FONDEP, l'on enregistrera plus de concurrence. Ceci explique pourquoi les projections de FONDEP affichent une réduction du rendement du portefeuille à partir de 2006.

Enfin on prévoit une nette **réduction de l'incidence des charges d'exploitation** à partir de 2005 (ratio 23%) à cause de la politique de diversification urbain/rural (baisse de charges opérationnelles en milieu urbain) et aux bénéfices des économies d'échelle.

#### Besoins financiers à court et moyen terme

FONDEP prévoit de couvrir ses besoins financiers principalement par des emprunts et, en mineur degré, par des subventions. L'indicateur **dette sur patrimoine** double en 2005 et se maintient au-dessus de 1,3 en 2006; par la suite, il devrait se réduire et revenir au niveau actuel (moins de 0,7) à partir de 2007 et jusqu'à 2009. A ce moment, les fonds propres (résultat net plus subventions) constitueront à nouveau la plus part des sources de financement.

Afin d'atteindre les objectifs d'expansion, FONDEP prévoit que ses besoins financiers en **2005** seront approximativement de 4 millions de Euro en termes d'emprunts et de presque 780.000 Euro de donations.

Une bonne partie de ce montant est déjà assurée, grâce surtout aux négociations entamées par le Département Administratif et Financier, qui dispose d'une personne spécialisée dédiée au *fund-raising*. Pour ce qui concerne les emprunts, il s'agit généralement de **sources commerciales et sémi-commerciales**, tant nationales (Société Générale Marocaine des Banques, Banque Populaire, Fondation MED V) et internationales (BEI, Alterfin, Grameen Foundation). Pour ce qui concerne les donations, la principale source (en 2005, mais aussi en 2006 e 2007) sera la coopération espagnole (AECI par le biais de la Fundación CEAR); il est sur cette base que FONDEP compte financer le portefeuille du Crédit Habitat.

En **2006** les besoins financiers sont évalués à 3 millions de Euro d'emprunts et environ 670.000 Euro de subventions, tandis que pour la période **2007-2009** la dette prévue est d'environ 5,7 millions de Euro plus 2,8 millions de EURO à titre de donations.

En ligne générale, l'institution est bien outillée et organisée en termes de gestion et développement des **relations avec les investisseurs** nationaux et internationaux; elle dispose, en outre, d'une bonne visibilité face aux bailleurs de fonds nationaux et internationaux. Cette situation semble justifier l'important processus de croissance qui fait l'objet du plan stratégique, mais l'identification de différents possibles scénarios (moins ambitieux) et des relatives conséquences, minimiserait le risque pour l'institution de se trouver face à des événements imprévus.

## 8. Détails des facteurs de risque et opinion finale

D'après notre analyse, les principaux facteurs de risque de FONDEP sont les suivants:

DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance <sup>a</sup>	Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période	Observations
<b>Environnement externe</b>	<i>Contraintes établies par la loi sur le micro-crédit</i>	Moyen-bas	Le Président de FONDEP est aussi vice-président de la FNAM, le réseau de micro-finance qui représente le secteur. La FNAM joue un rôle essentiel en termes de médiation et négociation avec le Ministère de Finances.	Le cadre réglementaire pour le secteur de la microfinance détermine la valeur maximum du prêt (environ 2.650 Euro) et il interdit aux Association de Micro-crédit (AMC) la collecte de l'épargne.
	<i>Concurrence directe avec des institutions de plus grande taille</i>	Moyen	-	AlAmana, Zakoura et Fondation Banque Populaire pour le Micro-crédit ont une taille, au niveau d'encours et fonds propres, décidément plus grande que la FONDEP
<b>Gouvernance, management et opérations</b>	<i>Absence du Département Ressources Humaines</i>	Moyen-bas	L'activation, à coût terme, d'un département des ressources humaines figure parmi les objectifs prioritaires de FONDEP	FONDEP dispose d'une bonne politique du personnel mais ne dispose pas encore d'un Département dédié; celle-ci est une priorité absolue
	<i>Taux de désertion des clients améliorable</i>	Moyen-bas	Un conseiller d'administration s'occupe de la communication et il y a une Cellule Étude et Développement	La fonction marketing manque encore d'un bon niveau d'organisation et systématisation (voir l'analyse de segmentation du marché et de positionnement, <i>customer satisfaction</i> , définition d'un plan marketing).
	<i>Directeur général par intérim</i>	Moyen	La fonction de Directeur Général sera confirmé à bref. Il est en voie de constitution un comité mixte gouvernance-management.	La position de Directeur Général est stratégique par rapport à l'ensemble du management et en termes de liaison avec la gouvernance.
	<i>Politique de provision pour créances douteuses insuffisante</i>	Moyen	Les provisions de 2005 seront faites sur le portefeuille à risque	Les Provisions sur créances douteuses sont calculées sur le portefeuille en retard au lieu que sur le portefeuille à risque (PAR). En conséquence, le taux de couverture du risque paraît insuffisant.
	<i>Décentralisation opérationnelle et financière limitée</i>	Bas	Un processus graduel de décentralisation a été entamé; son rythme dépend de l'évolution des coordonnateurs régionaux. Le personnel de l'agence sera de plus en plus responsabilisé pour ce qui est du monitoring et de la gestion des résultats économiques et opérationnels.	-
	<i>Il manque l'habitude à monitorer systématiquement le PAR</i>	Moyen-haut	La mise à jour du SIG est désormais imminente; elle prévoit une fonction de calcul automatique du PAR.	Les informations sur le PAR était disponible, pendant la mission de rating, seulement pour 2004. Le calcul du PAR se réalise manuellement (sur Excel) une fois tiré de la base de données du SIG les données sur les prêts.
	<i>SIG à compléter</i>	Moyen	La mise à jour du SIG est imminente; elle prévoit une fonction pour les statistiques et le calcul du PAR.	Il manque la fonction pour les statistiques et pour le calcul automatique du PAR (avec le classement par ancienneté).

<b>Produits financiers et qualité de l'actif</b>	<i>Excessive diversification des produits financiers (au niveau de la présentation)</i>	Moyen-bas	-	La FONDEP vise à offrir une gamme assez vaste de produits de crédit aux clients; cependant, certains produits se différencient les uns des autres uniquement pour la durée du prêt. Il est essentiel de considérer l'univocité et clarté de l'offre ainsi comme la simplicité des produits proposés à une population cible.
<b>Structure et gestion financières</b>	<i>Il manque une politique de couverture du risque de change. Solde négatif entre actif et passif en devise</i>	Moyen-bas	La négociation de la gestion du risque de change est réalisée cas par cas avec les bailleurs de fonds.	FONDEP affiche un passif commercial en devise. Le poids actuel sur le passif total est réduit mais il pourrait augmenter sensiblement dans le futur.
<b>Résultats financiers et opérationnels</b>	<i>Autonomie financière pas encore solide</i>	Moyen	La forte croissance qui connaît l'institution bénéficiera FONDEP en termes d'économies d'échelle et contribuera à réduire le poids des charges d'exploitation.	Le niveau actuel des charges d'exploitation et de la productivité n'est pas encore suffisant pour faire en sorte que l'institution soit pleinement autonome.
	<i>Bas niveau de productivité moyenne des agents de crédit</i>	Moyen-bas	-	42 nouveaux agents de crédit (au cours de 2004) sur un total de 112.
	<i>Ratio élevé des charges d'exploitation</i>	Moyen-haut	Les économies d'échelle continueront à produire des effets positifs sur l'institution.	L'institution a investi et continue à le faire pour atteindre ses objectifs de croissance.
<b>Objectifs stratégiques et évolutions futures</b>	<i>Croissance soutenue en 2004 et 2005</i>	Moyen	-	FONDEP a entamé un processus de croissance du portefeuille avec un rythme soutenu en 2004 et 2005 (plus que 145%). Par conséquent, il faut s'attendre un profil plus élevé du risque lié à la préservation de l'actuelle qualité de l'actif.

## Annexe 1 – Etats financiers

FONDEP				
Bilan (EUR)	Dec01	Dec02	Dec03	Dec04
<b>ACTIF</b>				
<i>Caisse et banques</i>	214.476	31.095	72.021	173.618
<i>Actif à court terme</i>	-	-	22.017	-
<i>Portefeuille en cours net</i>	524.300	952.448	1.160.550	2.874.066
<i>Portefeuille en cours brut</i>	525.249	954.027	1.165.572	2.878.916
<i>Portefeuille performant</i>	525.249	954.027	1.165.572	2.861.349
<i>PAR 30</i>				17.567
<i>(Provisions)</i>	949	1.579	5.022	4.850
<i>Intérêts comptabilisés d'avance</i>	26.082	24.932	26.153	66.776
<i>Autres actifs à court terme</i>	11.073	22.791	247.652	1.294.072
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>775.931</b>	<b>1.031.265</b>	<b>1.528.394</b>	<b>4.408.533</b>
<i>Investissement financier à long terme</i>	-	-	-	-
<i>Immobilisations nettes</i>	61.132	67.231	116.997	207.228
<i>Autres actifs à long terme</i>	3.078	2.898	34.915	87.785
<b>Total de l'actif à long terme</b>	<b>64.210</b>	<b>70.129</b>	<b>151.912</b>	<b>295.013</b>
<b>Actif total</b>	<b>840.141</b>	<b>1.101.394</b>	<b>1.680.306</b>	<b>4.703.546</b>
<b>PASSIF ET FONDS PROPRES (US\$)</b>				
<b>PASSIF</b>				
<i>Dépôts à vue</i>	-	-	-	-
<i>Dépôts à court terme</i>	-	-	-	-
<i>Emprunts à court terme</i>	85.670	53.487	30.282	561.282
<i>Intérêts comptabilisés d'avance</i>	15.974	13.323	25.908	48.068
<b>Total passif à court terme</b>	<b>101.644</b>	<b>66.810</b>	<b>56.190</b>	<b>609.350</b>
<i>Dépôts à long terme</i>	-	-	-	-
<i>Emprunts à long terme</i>	99.450	368.325	451.911	1.265.626
<i>Autres dettes à long terme</i>	-	-	-	-
<i>Fonds affectés</i>	-	-	-	-
<b>Total passif à long terme</b>	<b>99.450</b>	<b>368.325</b>	<b>451.911</b>	<b>1.265.626</b>
<b>Passif total</b>	<b>201.094</b>	<b>435.135</b>	<b>508.101</b>	<b>1.874.976</b>
<b>FONDS PROPRES</b>				
<i>Capital d'apport</i>	39.193	36.899	35.490	35.693
<i>Donations</i>	650.998	669.299	1.068.565	2.513.311
<i>Quasi-capital</i>	-	-	-	-
<i>Provisions</i>	-	-	-	-
<i>Résultats totaux mis à réserve</i>	- 51.143	- 39.939	68.151	279.566
<i>Autres comptes de capital</i>	-	-	-	-
<b>Fonds propres totaux</b>	<b>639.048</b>	<b>666.259</b>	<b>1.172.205</b>	<b>2.828.570</b>
<b>Total passif et fonds propres</b>	<b>840.141</b>	<b>1.101.394</b>	<b>1.680.306</b>	<b>4.703.546</b>

FONDEP				
Compte de résultats (EUR)	jan01-dec01	jan02-dec02	jan03-dec03	jan04-dec04
<i>Intérêts et commissions sur portefeuille</i>	258.420	387.376	515.588	794.705
<i>Intérêts sur investissement</i>	-	-	-	-
<i>Autres revenus de services financiers</i>	968	1.325	44	5.301
<b>A) Revenu financier</b>	<b>259.388</b>	<b>388.702</b>	<b>515.632</b>	<b>800.006</b>
<i>Intérêts payés sur emprunts</i>	7.881	16.837	5.650	18.485
<i>Intérêts payés sur dépôts</i>	-	-	-	-
<i>Intérêts payés sur hypothèque</i>	-	-	-	-
<i>Autres dépenses financières</i>	-	-	2.305	3.734
<i>Ajustement pour inflation</i>	-	-	-	-
<b>B) Dépenses financières totales</b>	<b>7.881</b>	<b>16.837</b>	<b>7.955</b>	<b>22.218</b>
<b>Marge financier brut (A - B)</b>	<b>251.507</b>	<b>371.865</b>	<b>507.677</b>	<b>777.788</b>
<i>Dotation aux provisions</i>	32	686	3.503	- 164
<b>Marge financier net</b>	<b>251.475</b>	<b>371.179</b>	<b>504.174</b>	<b>777.952</b>
<i>Autre revenus opérationnels</i>	-	-	-	-
<i>Coûts de personnel</i>	98.738	135.798	198.124	286.419
<i>Coûts administratifs</i>	151.355	237.318	302.842	395.299
<b>C) Coûts opérationnels totaux</b>	<b>250.093</b>	<b>373.116</b>	<b>500.966</b>	<b>681.719</b>
<b>Revenu opérationnel net</b>	<b>1.382</b>	<b>1.938</b>	<b>3.208</b>	<b>96.233</b>
<i>Revenus extraordinaires</i>	4.932	10.974	3.300	25.676
<i>Coûts extraordinaires</i>	19	826	3.260	416
<b>Résultat net avant de donations et impôts</b>	<b>6.295</b>	<b>8.211</b>	<b>3.248</b>	<b>121.492</b>
<i>Impôts</i>	-	-	-	-
<b>Résultat net avant de donations</b>	<b>6.295</b>	<b>8.211</b>	<b>3.248</b>	<b>121.492</b>
<i>Donations</i>	-	-	103.316	89.532
<i>Revenus non opérationnels</i>	-	-	-	-
<i>Coûts non opérationnels</i>	-	-	-	-
<b>Revenu net</b>	<b>6.295</b>	<b>8.211</b>	<b>106.565</b>	<b>211.025</b>

## Annexe 2 – Ajustements des états financiers

Les états financiers de l'Annexe 1 sont le résultat d'une **réclassification** standard. Ils sont exprimés en Euro, résultant d'une conversion des Dirhams (MAD) au taux de change de la date de clôture. Le nombre de périodes considérées est basé sur les **états financiers audités**.

**Les états financiers ont été ajustés** pour permettre la comparaison avec d'autres institutions qui utilisent une différente logique de présentation de l'information et pour évaluer le niveau de viabilité de l'institution à conditions de marché.

Les principaux ajustements sont normalement:

- ajustement pour les intérêts comptabilisés d'avance sur les prêts délinquants;
- élimination des subsides (subvention en nature<sup>6</sup> et prêts subsidiés<sup>7</sup>)
- les provisions sont calculées avec une formule standard<sup>8</sup>
- ajustement à l'inflation<sup>9</sup>
- ajustement aux radiations

Les ajustements les plus pertinents pour la FONDEP sont en relation à **l'ajustement pour les prêts subventionnés** et pour **l'inflation**. Il faut souligner que, pour les années 2002 et 2003, ce n'est pas possible de faire un correct ajustement pour dotations aux provisions pour créances douteuses, car les données sur le portefeuille à risque ne étaient pas disponibles pendant la mission de rating.

L'effet cumulatif de tous ces ajustements réduit le revenu net sur toute la période.

Ajustements (EUR)	jan02-dec02	jan03-dec03	jan04-dec04
<b>Ajustement pour intérêts comptabilisés sur crédits non performants</b>	<b>2.476</b>	<b>2.757</b>	<b>2.141</b>
<b>Ajustements pour crédits à taux subventionné</b>	<b>9.987</b>	<b>28.087</b>	<b>65.450</b>
- Taux d'intérêt utilisé (devise nationale)	9,0%	8,0%	7,5%
- Taux d'intérêt utilisé (devise étrangère)	5,2%	4,4%	4,4%
<b>Ajustement pour inflation</b>	<b>12.003</b>	<b>9.788</b>	<b>27.619</b>
- Taux d'inflation utilisé	2,1%	1,2%	1,5%
<b>Ajustement pour provisions</b>	-	-	<b>5.683</b>
<b>Ajustement pour subventions en nature</b>	-	-	-
<b>Variation totale du revenu net</b>	<b>24.466</b>	<b>40.632</b>	<b>100.894</b>

<sup>6</sup> Les subventions en nature sont estimées et ajoutées aux charges d'exploitation.

<sup>7</sup> Dans l'état de résultat, on enregistre la valeur de la différence entre les coûts financiers des institutions et le coût financier évalué au taux du marché. En particulier, en cas d'emprunts en devise locale, 75% du taux d'intérêt actif moyen du marché national est pris en ligne de compte (IFS Line 60P). En cas d'emprunts en devise étrangère (US\$ et Euro), le taux considéré est la valeur moyenne du LIBOR 1 an, plus 3%.

<sup>8</sup> Les provisions sont calculées selon la formule suivante:

Portefeuille:	1-30 jours	10%	Prêts restructurés	0-30 jours	50%
	31-60 jours	30%		> 30 jours	100%
	61-90 jours	50%			
	>90 jours	100%			

<sup>9</sup> Calculés sur la base de la variation des prix à la consommation, reportée par le FMI-IFS, FMI World Economic Outlook ou par les autorités nationales du pays.

## Annexe 3 – Ratios financiers

## FONDEP

jan02-dec02 | jan03-dec03 | jan04-dec04

**RENTABILITE**

<i>Rendement de fonds propres (ROE)</i>	1,3%	0,4%	6,1%
<i>Rendement de fonds propres ajusté (AROE)</i>	nd	-4,1%	1,0%
<i>Rendement de l'actif (ROA)</i>	0,9%	0,2%	3,8%
<i>Rendement de l'actif ajusté (AROA)</i>	-1,7%	-2,7%	0,6%
<i>Autosuffisance opérationnelle (OSS)</i>	99,5%	100,6%	113,7%
<i>Autosuffisance financière (FSS)</i>	93,6%	93,2%	99,4%
<i>Marge bénéficiaire</i>	-0,5%	0,6%	12,0%

**QUALITE DU PORTEFEUILLE**

<i>PAR 1</i>	nd	nd	0,95%
<i>PAR 30</i>	nd	nd	0,63%
<i>Taux de retard (&gt;1 jour)</i>	0,62%	1,48%	0,59%
<i>Portefeuille restructuré</i>	1,22%	0,00%	0,02%
<i>Taux de dépense pour provisions</i>	0,1%	0,3%	0,0%
<i>Ratio de provision pour créances douteuses</i>	0,2%	0,4%	0,2%
<i>Ratio de couverture de risque (30 jours)</i>	na	na	27,6%
<i>Ratio de abandon de créances</i>	0,0%	0,1%	0,0%
<i>Taux ajusté de abandon de créances</i>	0,0%	0,1%	0,0%

**EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE**

<i>Taux d'allocation du personnel</i>	68,9%	75,3%	81,8%
<i>Productivité par agent de crédit (emprunteurs)</i>	592	220	183
<i>Productivité par agent de crédit (EUR)</i>	22.715	16.651	25.705
<i>Productivité du personnel (emprunteurs)</i>	407	166	150
<i>Productivité du personnel (EUR)</i>	15.640	12.533	21.014
<i>Productivité par filiale (EUR)</i>	79.502	97.131	119.955
<i>Ratio de coûts opérationnels (sur portefeuille brut moyen)</i>	51,5%	48,1%	33,7%
<i>Taux de coûts opérationnels (sur actif)</i>	39,4%	36,6%	21,3%
<i>Coût par crédit octroyé (EUR)</i>	12	21	21
<i>Coût par emprunteur (EUR)</i>	23	25	38
<i>Taux de coûts de personnel (portefeuille brut moyen)</i>	18,7%	19,0%	14,1%
<i>Ratio de coûts administratifs (portefeuille brut moyen)</i>	32,8%	29,1%	19,5%

**GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF**

<i>Rendement du portefeuille (brut) *</i>	53,5%	49,5%	39,2%
<i>Rendement du portefeuille (brut) - comptabilisé *</i>	53,5%	49,5%	39,2%
<i>Taux de coûts financiers*</i>	2,3%	0,5%	0,9%
<i>Taux de coûts de financement*</i>	5,6%	1,3%	1,6%
<i>Ratio de liquidité générale</i>	15,44	27,20	7,23
<i>Ratio liquidité/actif total</i>	2,8%	4,3%	3,7%
<i>Ratio dettes/capital</i>	0,65	0,43	0,66
<i>Multiplicator de fonds propres</i>	1,7	1,4	1,7
<i>Ratio de adéquation du capital</i>	60,5%	69,8%	60,1%

\* les variations de taux d'échange ne sont pas inclus dans le calcul

**COUVERTURE**

<i>Crédit moyen octroyé</i>	82	134	162
<i>Crédit moyen en cours</i>	38	76	141
<i>Crédit moyen octroyé sur PIB p-c</i>	6,8%	11,1%	13,1%
<i>Crédit moyen en cours sur PIB p-c</i>	3,2%	6,3%	11,4%
<i>% de femmes emprunteuses actives</i>	nd	86,0%	66,5%

**CROISSANCE (montant en devise nationale)**

<i>Croissance du portefeuille brut</i>	92,9%	27,0%	145,6%
<i>Croissance des emprunteurs actifs</i>	257,5%	-37,9%	32,8%
<i>Croissance des crédits actifs</i>	257,5%	-37,9%	32,8%
<i>Croissance de l'actif total</i>	39,2%	58,6%	178,3%
<i>Croissance du personnel</i>	662,5%	52,5%	47,3%
<i>Croissance des ressources de financement</i>	142,0%	18,9%	276,7%
<i>Croissance des dépenses opérationnelles</i>	58,5%	39,6%	35,3%
<i>Croissance des fonds propres</i>	10,7%	82,9%	139,9%

## Annexe 4 - Définitions

	Description des ratios	Formule
<b>Rentabilité</b>	<b>Rentabilité des fonds propres (ROE):</b>	Revenu net avant donations / Fonds propres moyens
	<b>Rentabilité des fonds propres ajustée (AROE)</b>	Revenu net ajusté avant donations et taxes / Fond propres moyens
	<b>Rentabilité de l'actif (ROA)</b>	Revenu net avant subventions / Actif moyen
	<b>Rentabilité des actifs ajustée (AROA)</b>	Revenu net ajusté avant donations et taxes / Actif moyen
	<b>Autonomie opérationnelle (OSS)</b>	(Revenu financier + d'autres revenus opérationnels) / (Frais financiers + Dépense de dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation)
	<b>Autonomie financière (FSS)</b>	(Revenu financier ajusté + autre revenu opérationnel) / (Dépenses financières ajustées + Dépenses ajustées de dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation ajustées)
	<b>Marge bénéficiaire</b>	Bénéfice net opérationnel/ revenus opérationnelles
<b>Qualité du portefeuille</b>	<b>Portefeuille à risque (PAR 30)</b>	Portefeuille à risqué > 30 / Portefeuille brut
	<b>Ratio de charges de provisions pour créances douteuses:</b>	Dotation aux provisions / Portefeuille brut moyen
	<b>Ratio de provisions pour créances douteuses</b>	Provisions cumulées/ Portefeuille brut
	<b>Ratio de couverture de risque (&gt;30 jours)</b>	Provisions cumulées/ Portefeuille à risque > 30
	<b>Ratio d'abandon de créances</b>	Prêts radiés/ Portefeuille brut moyen
<b>Efficienc e et productivité</b>	<b>Taux d'allocation du personnel</b>	Agents de crédit/personnel total
	<b>Productivité des agents de crédit-emprunteurs</b>	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'agents de crédit
	<b>Productivité des agents de crédit - montant</b>	Portefeuille brut / Nombre d'agents de crédit
	<b>Productivité du staff - emprunteurs</b>	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre du staff
	<b>Productivité du staff - montant</b>	Portefeuille brut/ Nombre du staff
	<b>Ratio de charges d'exploitation</b>	Charges d'exploitation/portefeuille brut moyen
	<b>Coût par emprunteur</b>	Charges opérationnelles/Nombre d'emprunteurs
	<b>Ratio de charges administratives</b>	Charges administrative/Portefeuille brut moyen
	<b>Ratio de charges de personnel</b>	Charges de personnel/Portefeuille brut moyen
<b>Gestion financière</b>	<b>Rendement du portefeuille</b>	Revenu d'intérêt du portefeuille/Portefeuille moyen
	<b>Ratio de coûts financières</b>	Dépenses d'intérêt des dettes/ Portefeuille moyen
	<b>Ratio de coûts de financement</b>	Dépenses d'intérêt des dettes /Moyenne des dettes de financement
	<b>Ratio de liquidité générale</b>	Actif à court terme/Passif à court terme
	<b>Ratio dettes/fonds propres</b>	Dettes/Fonds propres
	<b>Ratio d'adéquation des fonds propres</b>	Fonds propres totaux/ actif total
<b>Outreach</b>	<b>Montant moyen des prêts déboursés</b>	Montant octroyé dans la période / nombre de prêts octroyés
	<b>Taille moyenne du prêt octroyé sur le PNB pro - capite</b>	Taille moyenne du prêt octroyé/PNB pro - capite

**D'autres définitions:**

**Dettes de financement:** Dettes qui financent le portefeuille et les investissements nécessaires pour la gestion du portefeuille

**Charges d'exploitation:** Charges de personnel + Charges administratives

**Ratio de recouvrement des radiations:** Revenu de prêts radiés (remboursement reçu de prêts déjà radiés) / Portefeuille moyen brut

**Renégociation des prêts délinquants:** prêts rééchelonnés (extension de la durée du prêt ou bien assouplissement de l'échéancier des remboursements), aussi bien que refinancement (remboursement d'un prêt à problèmes, à travers l'octroi d'un nouveau prêt).

## Annexe 5 – Lignes guide de *reporting* et comptabilité

### Etats financiers

Les états financiers de la FONDEP réfléchissent uniquement le résultat des activités financières. La date de clôture des états financiers est le 31 Décembre de chaque année.

### Rapports

Le management de la FONDEP produit régulièrement les rapports suivants:

- Bilan et compte de résultat (agrégé) sur une base mensuelle
- Rapport analytique sur le portefeuille (agrégé et désagrégé pour les branches) sur une base mensuelle

### Dotation de provisions pour les créances douteuses et radiation

FONDEP constitue une provision pour les créances douteuses sur une base mensuelle selon le classement par âge du portefeuille arriéré. D'après la direction, le montant de la provision est établi sur la base des abandons historiques des créances des dernières années. A présent, la politique de provision est la suivante:

Classement par age des crédit en retard	% dotations de provisions
0 jours	0%
1 - 30 jours	0%
31 - 60 jours	10%
61 - 90 jours	25%
91 - 120 jours	50%
121 - 180 jours	75%
> 180 jours	100%

Le coût de la dotation de provisions est compris dans le compte de résultat et est cumulé en forme de provision pour les créances douteuses dans le bilan en tant que poste négatif des actifs. Après 180 jours de retard, le comité de pilotage prend la décision soit de radier les prêts soit de les provisionner.

Les versements qui ne viennent pas payés, sont considérés en retard après 1 jour. Le capital restant d'un prêt en retard est classifié comme portefeuille à risqué en base aux jours de retard.

### Intérêts comptabilisés d'avance

Dans le cadre des travaux de fin d'exercice, la FONDEP procède à la comptabilisation des intérêts. Les intérêts comptabilisés sur prêts en retard sont illustré dans la table suivante:

EUR	Dec02	Dec03	Dec04
Intérêts comptabilisés d'avance sur prêts en retard	2.476	2.757	2.141

### Ratio de qualité du portefeuille

FONDEP a toujours rapporté les données sur les versements en retard, alors que a commencé a rapporter aussi le portefeuille à risque de 2004.

Prêts renégociés

La renégociation des prêts ne s'agit pas d'une pratique courante à la FONDEP. Il y'a eu des cases de prêts restructurées en 2002 et 2004.

Prêts restructurés	Dec02	Dec03	Dec04
<b>Montant</b>	<b>126.703</b>	<b>0</b>	<b>7.061</b>
Rééchelonné	126.703	0	7.061
Refinancé	0	0	0
<b>Portefeuille restructuré</b>	<b>1,22%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,02%</b>

Le SIG ne trace pas les prêts renégociés. FONDEP ne fait pas de provisions ou de traitements spécifiques pour les prêts rééchelonnés ou refinancés.

Prêts internes

L'octroi des prêts au personnel se fait selon des critères objectifs et bien définis (ancienneté, évaluation, situation familiale,...). Le prêts ne peut dépasser 3 fois le montant du salaire de la personne concernée.

En Décembre 2004 le capital restant dû était MAD 39.191 (EUR 3.471)

**Décembre 2004**

Prêts internes (EUR)	Capital restant du	Terme du prêt	Taux d'intérêt	Garanties	PAR >1 jour
Conseil d'administration	-	-	-	-	-
Management	-	-	-	-	-
Personnel	3.471	Long terme	0%	Reconnaissance de dette	0,0%

Donations

Les donations pour les frais opérationnels sont enregistrées en tant que passif du bilan au moment de la réception des espèces. La partie qui est utilisée en chaque période est enlevée du passif et est enregistrée dans le compte de résultat en forme de donation.

Les subventions sont enregistrées dans comptabilité de FONDEP de la façon suivante:

- Donation pour capital de prêt: enregistrée directement au bilan
- Subvention pour dépenses opérationnelles: passage par le compte de résultat
- Subventions d'investissements: enregistrées au bilan; la partie amortie chaque année passe par le compte de résultat

FONDEP a reçu les subventions suivantes:

<b>Donations reçues (EUR)</b>			
<b>An</b>	<b>Montant</b>	<b>Destination</b>	<b>Source</b>
<b>2004</b>	740.690	Subvention pour fonds de prêt	FCEAR/AECI
	34.716	Investissements (ex.: subvention ou bien donation de propriété, véhicules, ordinateurs)	FCEAR/AECI
	263.869	Subvention pour fonds de prêt	Junta de Andalucia
	84.310	Subvention directe pour charges d'exploitation (ex.: charges de gestion, formation, assistance technique)	Junta de Andalucia
	5.222	Subvention directe pour charges d'exploitation (ex.: charges de gestion, formation, assistance technique)	Mairie de Madrid
	98.100	Subvention pour fonds de prêt	Mairie de Madrid
	5.776	Subvention pour fonds de prêt	Fonds Arabe de Développement Economique et Social
	66.430	Subvention pour fonds de prêt	Fondation Med V
	8.857	Investissements (ex.: subvention ou bien donation de propriété, véhicules, ordinateurs)	Fondation Med V
	6.021	Subvention pour fonds de prêt	Fonds Arabe de Développement Economique et Social
<b>Sous total</b>	<b>1.313.992</b>		
<b>2003</b>	227.975	Subvention pour fonds de prêt	Junta de Andalucia
	60.344	Investissements (ex.: subvention ou bien donation de propriété, véhicules, ordinateurs)	Gvrt Flamand
	19.196	Subvention directe pour charges d'exploitation (ex.: charges de gestion, formation, assistance technique)	Gvrt Flamand
	88.573	Subvention pour fonds de prêt	Fondation Med V
	177.146	Subvention pour fonds de prêt	USAID
	81.195	Investissements (ex.: subvention ou bien donation de propriété, véhicules, ordinateurs)	FCEAR/MAIRIE MADRID/ TRES CANTOS
	84.712	Subvention directe pour charges d'exploitation (ex.: charges de gestion, formation, assistance technique)	FCEAR/MAIRIE MADRID/ TRES CANTOS
	21.943	Subvention pour fonds de prêt	Fonds International de Développement Agricole
<b>Sous total</b>	<b>761.083</b>		
<b>2002</b>	51.042	Subvention pour fonds de prêt	Fonds International de Développement Agricole
	3.999	Subvention pour fonds de prêt	Fonds Arabe de Développement Economique et Social
<b>Sous total</b>	<b>55.041</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>2.130.116</b>		

Détails du passif

Le 31/12/2004, FONDEP avait des dettes en forme de prêts pour une valeur de EUR 1,8 millions.

Décembre 2004

Etat des emprunts à payés					
Source	Devise à payer	Capital restant dû (EUR)	Capital restant dû (EUR) à court terme	Capital restant dû (EUR) à long terme	Type de contrat et garantie
Agence du Nord	Dirhams	90.561	18.114	72.447	prêt concessionnel
Agence du Nord	Dirhams	265.721	-	265.721	prêt concessionnel
Alterfin	Euro	80.000	40.000	40.000	prêt commerciale, pour la garantie du crédit FONDEP a donné en nantissement un compte bancaire bloqué d'un montant de MAD 250.000 (EUR 22.000) en faveur d'ALTERFIN
Ag. Développement Sociale	Dirhams	44.287	33.215	11.072	avance
Fondation MED V	Dirhams	155.000	-	155.000	prêt concessionnel
SGMB	Dirhams	901.732	180.346	721.386	prêt commerciale, garantie 50% USAID
Banque Populaire	Dirhams	289.607	289.607	-	prêt commerciale (trésorerie passif)
<b>TOTAL</b>		<b>1.826.908</b>	<b>561.282</b>	<b>1.265.626</b>	

Décembre 2004

Caractéristiques des financements reçus					
Source	Montant originel (EUR)	Date de échéance	Remboursement du capital	Remboursement des intérêts	Taux d'intérêt
Agence du Nord	90.561	Dic 2006	Annuelle	NA	0,00%
Agence du Nord	265.721	Dic 2008	Annuelle	NA	0,00%
Alterfin	100.000	Oct 2006	Semestrielle	Semestrielle	euribor 12 mois + 2,5%
Ag. Développement Sociale	132.861	Jan 2008	Annuel	NA	0,00%
Fondation MED V	155.004	Nov 2009	Renouvelable tacitement	Annuel	2% dégressif
SGMB	901.732	Nov 2009	Trimestriel	Trimestriel	7,5% dégressif

D'autres politiques de comptabilisation

Les états financiers sont préparés selon un **critère d'engagement** pour les comptes de charges et de produits.

Les immobilisations s'amortissent en utilisant un système linéaire, en base à la vie utile estimée de chaque classe d'actif, selon la loi locale.

Les variations de taux de change et l'actif et passif dénommés en devise étrangère

L'actif et passif financiers en d'autres devises sont transformés en Dirhams au taux de change de fin période et les gains et pertes résultants sont enregistrés dans le compte de résultat.

**Devise dans laquelle sont dénommé les postes de l'actif et du passif - Décembre 2004**

<b>MAD</b>	<b>US\$</b>	<b>Euro</b>	<b>Autres devises</b>	<b>Devise locale</b>	<b>Total</b>
<b>Actif total</b>	<b>0</b>	<b>14.564.538</b>	<b>0</b>	<b>38.539.153</b>	<b>53.103.691</b>
Caisse et banque	0	0	0	1.960.171	1.960.171
Investissements	0	0	0	115.726	115.726
Portefeuille	0	0	0	31.326.247	31.326.247
Immobilisations	0	0	0	2.689.233	2.689.233
Autres actifs	0	14.564.538	0	2.447.776	17.012.314
<b>Passif</b>	<b>0</b>	<b>903.211</b>	<b>178.253</b>	<b>52.022.227</b>	<b>53.103.691</b>
Emprunts	0	903.211	0	16.453.113	17.356.324
Autres dettes	0	0	0	3.664.242	3.664.242
Donations	0	0	0	1.906.654	1.906.654
Capital	0	0	178.253	29.998.219	30.176.472
<b>POSITION NETTE</b>	<b>0</b>	<b>13.661.327</b>	<b>-178.253</b>	<b>-13.483.074</b>	<b>0</b>

## Annexe 6 – Echelle de *rating*

Catégories	Définition
<b>AAA</b>	Capacité extrêmement solide de faire face à ses obligations financières. Opérations excellentes. Très stable. Il est hautement invraisemblable qu'elle soit négativement influencée par des
<b>AA</b>	Capacité très solide de faire face à ses obligations financières. Opérations très bonnes. Stable. Il est invraisemblable qu'elle soit négativement influencée par des événements qui peuvent être prévus.
<b>A</b>	Capacité solide de faire face à ses obligations financières. Bonnes opérations. Stable même si elle pourrait être influencée par des événements externes ou internes significatifs.
<b>BBB</b>	Capacité adéquate de faire face à ses obligations financières. Opérations bonnes. Assez stable même si elle pourrait être influencée par des événements internes ou externes.
<b>BB</b>	Capacité légèrement vulnérable, de faire face à ses obligations financières. Opérations adéquates. Assez stable, même si elle pourrait être influencée par des événements internes ou externes.
<b>B</b>	Capacité partiellement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Opérations suffisantes. Non complètement stable et vulnérable aux événements internes ou externes.
<b>CCC</b>	Capacité vulnérable de faire face à ses obligations financières. Niveau basique d'opérations. Potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.
<b>CC</b>	Capacité hautement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Bas niveau d'opérations. Potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.
<b>C</b>	Capacité fortement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Très bas niveau d'opérations. Instable et très vulnérable aux événements internes ou externes .
<b>D</b>	Incapable de faire face à ses obligations financières. Niveau insuffisant d'opérations. Très instable et complètement vulnérable aux événements internes ou externes.

La note de rating peut être corrigée avec un signe + or -, qu'implique une légère variation positive or négative par rapport à la note principal.