

Projet MEDA
“Micro Finance à l’Université”



FONDEP Micro-crédit
Fondation pour le Développement Local et le Partenariat

Maroc

Marina Damilano (*)

Université de Turin

(*) Je me dois de remercier M. Zine El Abidine Otmani, Chef du Département du Micro-Crédit Chargé du Réseau et Directeur Par Interim de FONDEP et M.me Leticia Alvarez Alonso, Conseillère Financière, pour leur grande disponibilité et pour les renseignements qu’ils m’ont fournis à l’occasion de ma visite à Rabat. Je suis également très reconnaissante à Prof. Sergio Bortolani de l’Université de Turin, Coordinateur du projet MEDA «Micro Finance à l’Université», pour l’opportunité intéressante qu’il m’a donnée. Merci, enfin, à ma collègue Eleonora Isaia, pour sa collaboration précieuse et amicale pendant notre séjour au Maroc.

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'INSTITUTION

- **Données générales**
- **L'organigramme**
- **La mission**
- **Le positionnement sur le marché**
- **Les produits offerts**
- **Les procédures pour l'émission des prêts**
- **La méthodologie des prêts groupales**

EVALUATION DE L'ACTIVITE

- **Les atteintes**
- **La solidité financière**
- **L'impact**

BENCHMARKING

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET EVOLUTIONS FUTURES

CONCLUSIONS

BIBLIOGRAPHIE ET SITES INTERNET

PRESENTATION DE L'INSTITUTION

FONDEP est une association sans but lucratif régie par le dahir du 15 novembre 1958 (complété par celui du 10 avril 1973). Elle a été établie en 1996 par initiative d'un professionnel, M. Mouatassim Belghazi (actuel Président de l'institution), et a entamé ses premières activités de micro-crédit en 1997.

Le 10 mars 2000, après l'adoption du nouveau cadre juridique sur le micro-crédit (loi n.18/97 promulguée le 5 février 1999), la gouvernance de FONDEP a constitué l'association **FONDEP Micro-crédit**, qui est totalement consacrée aux activités de micro-finance et fait partie de la FNAM (Fédération National des Associations de Micro-crédit). Pour la réalisation des activités non-financières (alphabétisation, formation, promotion sociale, etc.) on a créé une seconde organisation: **FONDEP Développement**.

Données Générales (December 2004)

- **Nom de l'institution:** Fondation pour le Développement local et le Partenariat – FONDEP Micro-crédit.
- **Adresse:** 17, rue Cadi Sanhaji, Pinède – Souissi II – Rabat 10.000 – Maroc.
- **Tél:** +212 (0) 37.75.48.09
- **Site web:** www.fondep.org
- **E-mail:** contact@fondep.com
- **Année d'établissement:** 1/1/1996.
- **Statut légal:** organisation non gouvernementale, à but non lucratif.
- **Région:** le Maroc.
- **Structure:**
 - Assemblée Générale (AG). L'AG de la Fondation, qui se réunissent annuellement, est composée de seize membres. Elle désigne un Conseil d'Administration (CA) chargé de la mise en oeuvre des programmes et des projets arrêtés par l'Assemblée.
 - Conseil d'Administration (CA). Le CA, formé de six membres avec différents profils professionnels, est élu par l'AG de la Fondation pour une période de trois années et il est chargé de la mise en oeuvre, de la gestion et du suivi des projets réalisés par la Fondation conformément à son objet social.
Le CA élabore et soumet à l'AG: le plan d'action; les rapports moraux et financiers; toute proposition de modification des Statuts, de création de commissions ou de modification des procédures de gestion administratives et financières. Il se rencontre tous les six mois et des comptes-rendus formels sont tenus pour chaque rencontre.
Le CA, par ailleurs, reçoit les actes d'examens et d'études préalablement élaborés par le Comité de Gouvernance et de Pilotage.

Membres du CA	Fonction	Background et profession actuelle
Moutassim BELGHAZI	Président	Expert en Sciences d'Information et en Management d'Entreprises. Administrateur de Sociétés
Mustapha AMAHZOUNE	Auditeur	Expert Comptable
Nour-Eddine HIJRI	Conseiller	Economiste. Inspecteur Régional d'Education
Mohammed BELGHAZI	Conseiller	Professeur Universitaire – Chercheur

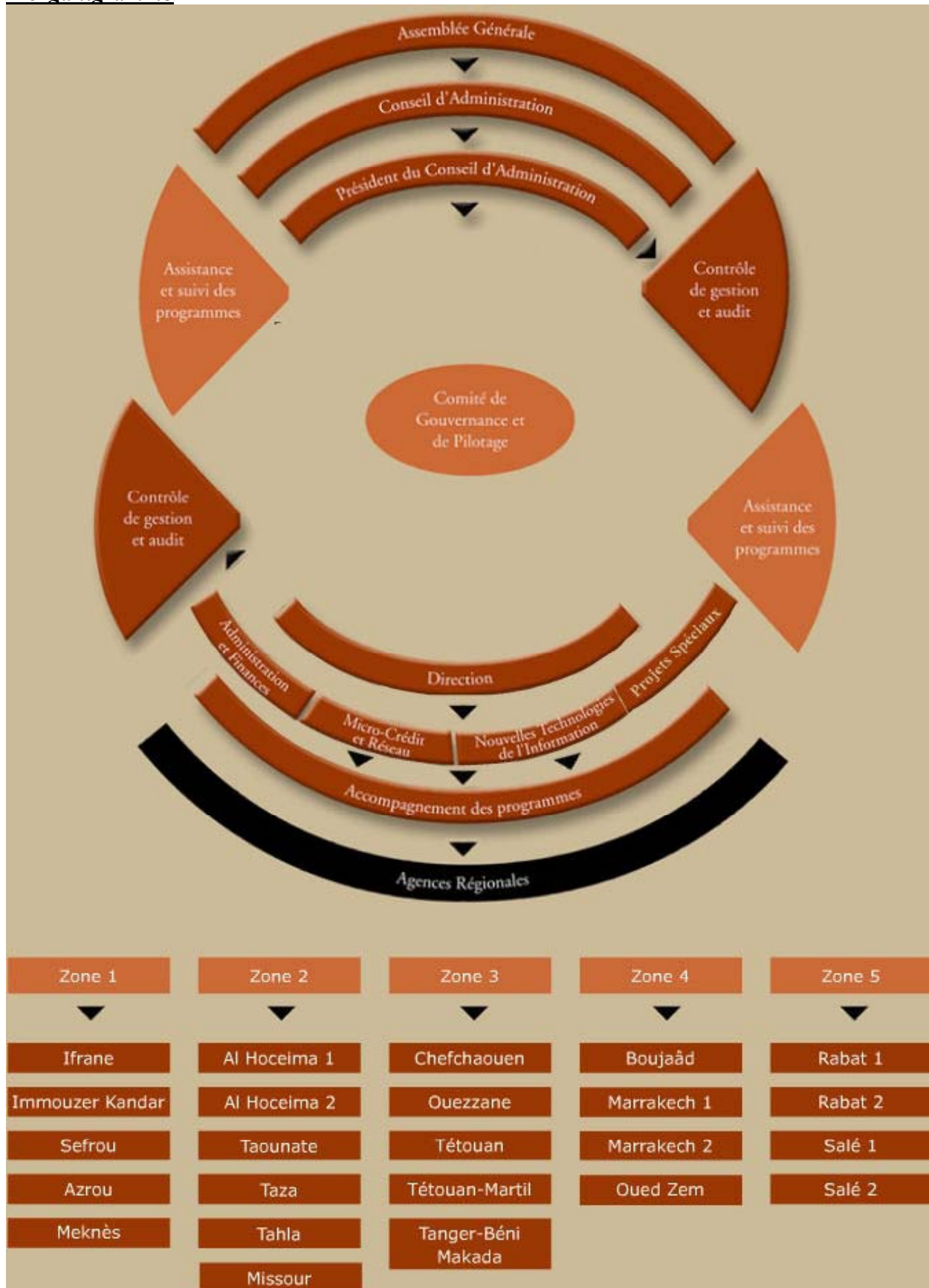
Jaouad ALAMI MASMOUDI	Conseiller	Directeur du Département Projets Spéciaux et Accompagnement des Programmes
Abdelmalek MOUFEDDAL	Conseiller	Cadre Supérieur de l'Administration Publique

- Comité de Gouvernance et de Pilotage. Le Comité de Gouvernance et de Pilotage, constitué par des représentants du CA et des principaux départements, est une plateforme de coordination permanente entre le CA, le Président et les structures opérationnelles. Il s'agit donc d'une structure qui assiste et oriente le CA ainsi que l'ensemble des structures de la FONDEP Micro-crédit tout comme elle contribue à la mise en œuvre des programmes. Le Comité procède aussi à l'examen et à l'étude préalables, en préparation des questions et thèmes à débattre au sein du CA. Le Comité de Gouvernance et de Pilotage, dans la gestion de son calendrier d'activité, est saisi en réunion préparatoire suivie d'une réunion délibératoire.

- **Nombre d'agences régionales:** 24 (28 à Juin 2005)
- **Nombre d'agents de crédit:** 112
- **Nombre total de personnel:** 137

Nombre	Dec. 2004	Dec. 2003	Dec. 2002
Agences régionales	24	12	12
Personnel total	137	93	61
- Agents de crédit	112	70	42
- Autre personnel (au siège)	25	23	19

L'organigramme



Source: www.fondep.com

La mission

La mission de FONDEP est de favoriser le développement économique et social au profit des populations les plus vulnérables exclues du marché du travail et du financement. Le marché cible est représenté par les pauvres (notamment les femmes) en milieu rural et, seulement très récemment, urbain.

Dans le but de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'émergence d'initiatives productives individuelles et collectives, FONDEP finance des micro-projets générateurs de revenus et des projets d'amélioration des conditions d'habitat et d'accès aux services essentiels.

Le positionnement sur le marché

FONDEP se positionne sur le marché de la micro-finance marocaine comme «la grande des petites» ou «la petite des grandes»: elle figure parmi les premières quatre institutions de micro-crédit au Maroc mais sa présence est encore réduite par rapport aux trois principaux concurrents (4,5% du marché en termes d'encours et 5,1% en termes de nombre de clients actifs).

Les principales institutions de micro-crédit au Maroc

Nom	Encours de crédit (euro)	Nombre de clients actifs	Montant moyen des crédits en cours (euro)
Al Amana	36.450.000	160.000	228
FBPMC	18.080.000	70.000	258
Zakoura	15.940.000	175.000	91
FONDEP	2.880.000	20.485	141

Source: MICROFINANZA RATING, *FONDEP Rating*, Février 2005, pag. 8.

La taille des prêts octroyés par FONDEP est relativement petite, surtout par rapport à Al Amana et FBPMC; ce qui se doit essentiellement à son intervention en milieu rural.

En effet, le concurrent le plus direct de FONDEP est la Fondation Zakoura, en considération des produits offerts et de la population cible desservie (Zakoura s'adresse de plus en plus aux populations rurales, qui ont longtemps été le domaine d'intervention classique de FONDEP).

Toutefois l'orientation initiale de FONDEP vers les populations de faible revenu surtout en milieu rural, bien qu'elle occupe encore un poids important, au cours de l'année 2004 a été corrigée: actuellement cette institution, qui est engagée dans un processus de croissance soutenue, vise à une composition plus équilibrée du portefeuille entre crédit rural et urbain.

Les produits offerts

FONDEP offre des **produits de crédit** aux populations à faible revenu ne disposant pas de garanties réelles (elle n'offre pas de crédits aux salariés).

La majorité des crédits est utilisée pour la constitution de fonds de roulement au bénéfice surtout des entreprises déjà opératoires dans les secteurs du commerce, de l'artisanat et des services, tandis que peu de crédits sont destinés aux «start-up» et aux activités strictement agricoles (considérés trop risqués par la gouvernance de FONDEP¹).

La structure du portefeuille (au 30 Juin 2004)

Secteurs	% de l'encours total
Commerce	40%
Artisanat	35%
Agriculture	17% (*)
Services	8%

Source: www.microfinanceamaroc.com

(*) Au 30 Juin 2005 le pourcentage des activités strictement agricole financées par FONDEP est diminué à 9% (fonte: Directeur P.I. de FONDEP, M. OTMANI).

L'offre de crédit est basée sur des prêts solidaires (82% de l'encours) de euro 90-150 en moyenne et individuels (18%) de euro 500 en moyenne. La durée moyenne des prêts est de 6 mois et la périodicité du paiement de l'intérêt et du capital est de règle mensuelle.

Actuellement l'offre de crédit de FONDEP compte 8 produits officiels, qui peuvent toutefois être reconduits à 4 catégories principales²: Mutuel ICP (qui devrait disparaître pour laisser la place à trois sous-produits: Crédit Mutuel 11 quinzaines, Crédit Mutuel 18 semaines

Le Crédit Mutuel est le produit traditionnel et principal de FONDEP, c'est-à-dire la formule de micro-crédit solidaire la plus répandue et la plus adaptée aux premiers demandeurs puisqu'elle les engage à suivre une formation en groupe sur les fondements du micro-crédit, tels la caution solidaire, le suivi des activités et les techniques élémentaires de gestion.

Facil ICP est le produit qui s'adresse à la population la plus démunie, c'est-à-dire la population avec un capital inférieur à MAD 1.000 et un revenu par jour de moins de MAD 25. Le poids de ce produit sur le portefeuille total de FONDEP est minime (il ne représente que 1% dans le total d'emprunteurs actifs).

Salaf Tika, lancé en 2003 surtout pour faire face à la concurrence, est le crédit individuel par excellence; il vise deux types de clientèle: les anciens clients de groupes solidaires qui ont évolué et qui nécessitent de crédit plus importants pour financer la croissance de leurs entreprises et les nouveaux clients qui jouent d'une bonne réputation, d'un parrainage (c'est-à-dire d'une garantie morale de la part d'un tiers pas nécessairement salarié) et qui mènent une activité économique stable. Le montant maximum qui peut être octroyé est d'environ Euro1.500.

¹ FONDEP ne dispose pas de couverture d'assurance et/ou de garanties sectorielles spécifiques.

² «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» (MICROFINANZA RATING, *op. cit.*, p. 28).

Les principaux produits de crédit de FONDEP

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

Source: MICROFINANZA RATING, *op. cit.*, p. 14.

Enfin, au début de l'année 2005, grâce aux modifications récemment apportées à loi sur le micro-crédit, FONDEP aussi, comme toutes les autres institutions de micro-finance (IMF) de taille au Maroc, a lancé un nouveau programme concernant l'habitat qui comprend trois produits: Crédit Habitat Acquisition (montant maximum MAD 30.000); Crédit Rénovation (montant compris de MAD 4.000 à 15.000) et Crédit Construction (montant compris de MAD 8.000 à 20.000). La durée, pour tous les trois produits, est entre 9 et 24 mois.

FONDEP fournit aussi des **services non-financiers** pour répondre aux besoins des ses clients et augmenter les chances de réussite de leurs micro-projets. Ces appuis conseil comprennent:

- la formation en création de micro-entreprises, en gestion de micro-projets et en alphabétisation fonctionnelle;
- l'assistance technique aux porteurs de projets;
- l'appui organisationnel aux comités dirigeants des coopératives ou des unités de production;
- l'analyse et la recherche de solutions durables dans le but de mobiliser les potentialités régionales.

FONDEP **n'offre pas de produits d'investissement**, parce que la loi ne permet pas aux institutions de micro-crédit de faire la collecte de l'épargne.

Les procédures pour l'émission des prêts

(A) PRETS DE GROUPE

La méthodologie mise à jour par FONDEP pour l'émission des prêts de groupe prévoit plusieurs étapes:

- 1) tout d'abord, il y a une phase de prospection et sensibilisation auprès de clients potentiels ainsi que de groupes ou associations;
- 2) une deuxième étape, plus approfondie, concerne l'accueil et la formation du/des bénéficiaires;
- 3) puis, il s'agit d'accompagner et favoriser la constitution du groupe solidaire dans les meilleures conditions et avec une connaissance précise des règles de fonctionnement exigées;
- 4) ensuite, l'agent de crédit réalise l'enquête de moralité et solvabilité des bénéficiaires potentiels;
- 5) enfin, dans les deux jours qui suivent la constitution du groupe solidaire, la séance du comité de crédit doit avoir lieu. Le comité de crédit est constitué au niveau de chaque agence et 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). Par contre, les prêts au-dessus de MAD 10.000 ont besoin d'une approbation formelle au niveau central.

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

(B) PRETS INDIVIDUELS

La procédure d'octroi des prêts individuels est totalement différente. Dans ce cas, le dossier doit être transmis au siège pour être étudié et validé par le Département Micro-crédit et Chargé du Réseau (DMCR).

Tant pour le crédit solidaire que pour le crédit individuel, 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.

La méthodologie des prêts de groupe

Les principales règles de fonctionnement des prêts solidaires octroyés par FONDEP peuvent être résumées dans les points suivants:

- les prêts sont basés sur des groupes solidaires d'au moins 4 personnes et un maximum de 10 personnes (en moyenne 5);
- l'octroi des prêts aux membres d'une même famille n'est pas interdit, si les activités entreprises sont différentes;

- le montant du crédit est déboursé au groupe et non pas aux singles membres tour à tour (FONDEP n'applique pas la méthodologie «Grameen»);
- la périodicité du paiement de l'intérêt et du remboursement du capital est en général mensuelle et le montant de l'échéance est calculé de cette façon:

Montant du prêt (C): 1.200 dirham

Terme: 6 mois

Taux d'intérêt mensuel: 2,5%

⇒ Montant du remboursement mensuel du capital: $1.200 / 6 = 200$ dirham

⇒ Montant du paiement mensuel des intérêts: $1.200 \times 2,5\% = 30$ dirham

⇒ **Montant de l'échéance mensuel:** $200 + 30 = 230$ dirham

⇒ Montant total: $230 \times 6 = 1.380$ dirham

⇒ **Taux d'intérêt annuel** (en régime de capitalisation simple):
 $[(1.380 - 1.200) / 1.200] \times 6/12 = 30\%$

- pour faciliter la solidarité de groupe, FONDEP a changé la politique d'octroi en limitant la différence des montants des prêts au sein d'un groupe (un prêt ne peut pas dépasser deux fois le montant d'un autre prêt);
- les activités de suivi prévoient des visites au moins une fois par mois;
- le suivi est obligatoire et conditionne l'accès à un nouveau crédit, toutefois au moment du remboursement la présence nécessaire d'un seul membre du groupe est prévue;
- contrairement aux politiques plus strictes d'autres IMF marocaines, FONDEP est aussi plus flexible sur les retards et elle les encadre par un système de pénalités. Cela parce que souvent les clients de FONDEP n'habitent pas dans la ville de l'agence et ils y descendent seulement le jour de marché; donc, pour répondre à cette contrainte, la Fondation leur accorde cinq jours de retard sans pénalité, puis les pénalités commencent, selon une grille par montant et nombre de jours en retard³.

EVALUATION DE L'ACTIVITE

L'évaluation traditionnelle d'une institution de micro-finance se base, en principe, sur l'analyse de trois aspects fondamentaux de sa activité:

- les atteintes (ou «outreach»);
- la solidité financière;
- l'impact.

Les atteintes

Il est très important d'analyser le niveau sur la base duquel les IMF atteignent un segment de la population qui ne peut pas participer au système financier traditionnel (c'est-à-dire: pauvres, femmes, illettrés, clients ruraux).

³ D'ordinaire la pénalité est de 5% par jour de retard.

Malheureusement il n'est pas facile d'avoir toujours à disposition tous les renseignements nécessaires pour mener cette analyse en profondeur.

Pour ce qui concerne FONDEP, les données fournies par The MIX MARKET, Microfinanza Rating et l'institution même à l'occasion de notre visite en Juin 2005 nous permettent de formuler les remarques suivantes:

A) CLIENTS AU DESSOUS DU SEUIL DE PAUVRETE (%) (où le seuil de pauvreté est définie comme la population vivant avec moins de 1 \$ par jour):

	2004	2003	2002	2001
% de clients pauvres	86,00%	87,00%	89,00%	90,00%

B) FEMMES EMPRUNTEUSES (%) (nombre des femmes emprunteuses / nombre des emprunteurs actifs):

	2004	2003	2002	2001
% de femmes emprunteuses	65,70%	82,00%	86,00%	88,00%

C) CLIENTS ILLETTRES (%) (nombre des emprunteurs illettrés / nombre des emprunteurs actifs):

	Juin 2005
% de clients illettrés	80,00%

D) CLIENTS RURAUX (%) (% de crédit agricole sur le total du portefeuille actif):

	Juin 2005
% crédit agricole	9,00%

E) CLIENTS CREANT DES MICROENTREPRISES POUR LA PREMIERE FOIS (%) (% de clients qui accèdent à des services financiers auprès de l'institution et qui créent une micro entreprise pour la première fois):

	2004	2003	2002	2001
% de clients pour la première fois	30,00%	15,00%	35,00%	20,00%

En résumé, FONDEP offre ses services financiers à une population sans aucun doute pauvre et illettrée. La clientèle féminine représente encore une nette majorité de la population desservie, même s'il faut dire que son incidence est en diminution continue dans les dernières années.

De plus, il faut remarquer que le poids actuel du crédit agricole sur le total du portefeuille actif est très bas tandis que le pourcentage des clients créant des micro entreprises pour la première fois n'est pas très élevé.

Toutefois, le montant moyen du crédit octroyé, encore assez réduit, permet à FONDEP d'afficher un très bon indicateur en terme de **profondeur de l'atteinte (ou «outreach in depth»)**: 13% du PIB per capita.

	2004	2003	2002
Crédit octroyé moyen sur PIB p.c.	13,00%	11,00%	7,00%

OUTREACH INDICATORS	31/12/04	31/12/03	31/12/02	31/12/01
Outreach Indicators				
Number of Personnel	136	93	61	46
Loan				
Number of Active Borrowers	20,485	15,422	24,845	6,950
Average Loan Balance per Borrower (US\$)	192	99	42	67
Loans below US\$300 (%)	85.50%	95.00%	98.00%	98.00%
Woman Borrowers (%)	65.70%	82.00%	86.00%	88.00%
Average Loan Balance per Borrower/ GNI per Capita (%)	n/a	7.52%	3.55%	5.63%
Depth of Outreach				
Clients below poverty line (%)	86 %	87 %	89 %	90 %
Clients in bottom half of the population below the poverty line (%)	n/a	n/a	n/a	n/a
Clients in households earning less than US\$1/day per household member (%)	n/a	n/a	n/a	n/a
Clients starting microenterprise for the first time (%)	30.00 %	15.00 %	35.00 %	20.00 %

Source: THE MIX MARKET (<http://www.mixmarket.org/en/demand/demand.show.profile.asp?token=&ett=861#>).

La solidité financière

FONDEP a entamé un processus de maturation institutionnelle qui est en train de le porter vers une complète auto-suffisance financière et un contrôle plus important de sa croissance.

Les valeurs résumées ci-dessus confirment cette opinion.

(A) STRUCTURE FINANCIERE

<i>EURO</i>	Dec. 2004	Dec. 2003	Dec. 2002	Dec. 2001
Actif total	4.703.546	1.680.306	1.101.394	840.141
Portefeuille en cours brut	2.878.916	1.165.572	954.027	525.249
Dettes en forme de prêts	1.826.908	482.193	421.812	185.120
Fonds propres	2.828.570	1.172.205	666.259	639.048
- <i>capital d'apport</i>	35.693	35.490	36.899	39.193
- <i>donations</i>	2.513.311	1.068.565	669.299	650.998
- <i>réserves</i>	279.566	68.151	39.939	51.143
Ratio dettes/capital	0,7	0.4	0.7	0,3

Source: MICROFINANZA RATING, *op. cit.*

En Décembre 2004 la grosse différence entre actif total et portefeuille est due principalement de subventions déjà engagées par les bailleurs de fonds et encore à recevoir, destinées à fonds de micro-crédit.

En effet, au cours de l'année 2004 le portefeuille de FONDEP a connu une croissance très importante (+145%) et cette croissance a été financée avec des donations (octroyées par la Fondation Mohammed V, le Fonds Arabe de Développement Economique et Social et des institutions espagnoles: Agence Espagnole de Coopération Internationale – AECI – via Fundacion CEAR; Junta de Andalucia et Mairie de Madrid), des financements à taux subventionnés compris entre 0% et 2% (octroyés par l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord du Royaume, l'Agence du Développement Social et la Fondation Mohammed V) et des emprunts commerciaux à taux flat (7,5%) ou variable (euribor 12 mois + 2,5%) octroyés par Alterfin, la Société Générale Marocaine des Banques – SGBM et la Banque Populaire.

Pour les années à venir, compte tenu que le ratio dettes/capital est très bas, FONDEP peut utiliser son réseau de bonnes relations avec le système bancaire national et les investisseurs internationaux pour augmenter, sans problèmes, le levier financier.

Enfin, il faut rappeler que FONDEP ne collecte pas d'épargne parce que la loi marocaine sur le micro-crédit ne le permet pas. Cependant, au cas où la loi autoriserait cette activité pour les IMF, FONDEP est déjà opérationnellement prête à collecter des dépôts pour financer la croissance de son portefeuille à un coût plus bas (le taux de dépôt de durée moyenne à 1 an était, en Décembre 2004, de 3,48%, contre un taux de prêt moyen à 8,5%).

(B) QUALITE DU PORTEFEUILLE DE PRETS

Caractéristiques du portefeuille	2004	2003	2002
Croissance du portefeuille brut	145,6%	27,0%	92,9%
Crédit octroyé moyen (EUR)	162	134	82
Terme moyen (mois)	6	4-6	4-6
Taux de désertion	34,0%	n.d.	n.d.
PAR 1	0,95%	n.d.	n.d.
PAR 30	0,63%	n.d.	n.d.
Taux de retard (>1 jour)	0,59%	1,48%	0,62%

Portefeuille restructuré	0,02%	0,0%	1,2%
Dotation aux provisions / portefeuille brut	0,2%	0,4%	0,2%
Taux de dépense pour provisions	0,0%	0,3%	0,1%
Taux de couverture du risque = provision / PAR (>30 jours)	27,6%	n.d.	n.d.
Taux d'abandon de créances	0,002%	0,1%	0,0%

Source: MICROFINANZA RATING, *op. cit.*

Par rapport à la politique de suivi et contrôle de la qualité du portefeuille, il faut souligner que FONDEP ne fait pas encore une élaboration systématique et automatique de l'indicateur PAR (portefeuille à risque) et que la Fondation présente un taux de couverture du risque trop bas (au-dessous de 30%).

D'autre part, les indicateurs de qualité du portefeuille sont très satisfaisants: les taux du portefeuille à risque et du portefeuille en retard sont au-dessous de 1% et l'analyse du portefeuille actif par agence confirme une bonne distribution, avec une concentration maximum de 12%; en outre, l'institution présente un très bon positionnement sur le marché quant aux produits offerts.

(C) PERFORMANCES OPERATIONNELLES ET FINANCIERES

Indicateurs financières	2004	2003	2002
Rendement de fonds propres (ROE)	6,1%	0,4%	1,3%
Rendement de fonds propres ajusté (AROE)	1,0%	-4,1%	n.d.
Rendement de l'actif (ROA)	3,8%	0,2%	0,9%
Rendement de l'actif ajusté (AROA)	0,6%	-2,7%	-1,7%
Rendement du portefeuille	39,2%	49,5%	53,5%
Autosuffisance opérationnelle (OSS)	113,7%	100,6%	99,5%
Autosuffisance financière (FSS)	99,4%	93,2%	93,6%
Productivité du personnel (emprunteurs)	150	166	407
Productivité agents de crédit (emprunteurs)	183	220	592
Ratio de charges d'exploitation	33,7%	48,1%	51,5%
Ratio de coûts financiers	0,9%	0,5%	2,3%
Ratio de coûts de financement	1,6%	1,3%	5,6%
Ratio de coûts de provision	0,0%	0,3%	0,1%

Source: MICROFINANZA RATING, *op. cit.*

Les indicateurs opérationnels et financiers de FONDEP, en général, se sont améliorés au cours de l'année 2004, grâce aux économies d'échelle obtenues en conséquence du processus de forte croissance engagé par la Fondation.

En effet, FONDEP est soutenable d'un point de vue opérationnelle. Cependant, l'institution n'a pas encore pleinement atteint une solide autonomie financière et cela est dû essentiellement au niveau de la marge d'exploitation qui est encore trop basse par rapport aux standards du secteur. Pour améliorer cette marge, FONDEP doit réduire les charges opérationnelles et, en le même temps, augmenter la productivité.

L'impact

L'évaluation de l'activité des institutions de micro-finance doit considérer leur capacité de perdurer et de se développer comme toutes institutions aussi bien que les effets des services qu'elles allouent, c'est-à-dire les impacts qu'elles génèrent sur la vie de leurs bénéficiaires (les pauvres).

C'est dans cette optique qu'on va reporter les conclusions relatives à l'analyse des résultats d'un étude d'impact mené sur la population rurale de la province de Taounate (à nord de Fés). Il s'agit de la première étude disponible relative à l'impact des micro-crédits octroyés par FONDEP sur les conditions de vie de ses clients.

Impact du micro-crédit sur la population de Taounate – Conclusions***A . Impact du système de crédit:******a . La clientèle touchée et la place des pauvres:***

Le taux de pénétration semble assez bon sur Taounate mais il semblerait qu'il puisse encore être amélioré par un travail de sensibilisation et de prospection dans les communes rurales voisines. (...).

La clientèle touchée par l'IMF reste, dans la zone de Taounate, pauvre. (...).

La part des très pauvres parmi les nouveaux clients est la catégorie la moins représentée avec 15,38% des ménages de l'échantillon, contre 50% de ménages ayant un score moyen et 34,62% de ménages totalisant un score supérieur à 1000.

Reste à comprendre à quoi imputer la sous représentation des ménages les plus pauvres: s'excluent-ils d'eux mêmes ou les services proposés par l'institution leur sont-ils inaccessibles ou inadaptés?

b . Les femmes et le crédit et les pratiques de prête-noms:

La FONDEP a la volonté de servir en priorité les femmes afin de les encourager à mener une activité lucrative. De ce fait, elle s'interdit de dépasser les 14% d'hommes parmi les effectifs de ces bénéficiaires. Afin de contourner cette contrainte, certaines femmes souscrivent des crédits sur leur nom et reversent les montants à leur mari qui les utilise pour financer sa propre activité. Ces cas sont cependant très limités et si l'on peut considérer cette stratégie comme un contournement de la règle, on doit reconnaître que les bénéfices produits par ce financement risquent de profiter au ménage dans son ensemble. L'impact reste donc positif.

Ainsi, dans la grande majorité des situations rencontrées, l'accès aux micro-crédits a permis à des femmes de créer ou de développer leur propre activité dont les revenus profitent à elles-mêmes et à l'ensemble du ménage. Accéder à une certaine indépendance financière est indiscutablement un gage d'émancipation et un gain de confiance en soi.

c . L'appréciation du système par la clientèle:

Sans aucune exception, les bénéficiaires enquêtés ont tous affirmé d'être pleinement satisfaits par les prestations offertes par la FONDEP. (...).

Quelques bénéficiaires se sont toutefois risqués à quelques commentaires: la plupart portait sur les difficultés qu'ils pouvaient rencontrer au sein de leur groupe solidaire, quelques uns sur le taux d'intérêt et d'autres sur les échéances de remboursement. Ceux là, appartenant aux ménages les plus pauvres, déclaraient rencontrer parfois des difficultés pour rembourser mensuellement des sommes qu'ils jugent importantes par rapport à leur revenu. Ils suggéraient alors la possibilité de rembourser chaque semaine ou chaque deux semaines. (...)

B. L'impact micro-économique du crédit:**a. Les formes d'utilisation du crédit et les effets:**

On peut dresser trois types d'utilisation des crédits ayant chacun des effets spécifiques sur l'activité. On remarque grâce aux résultats de l'étude de terrain que l'utilisation des crédits varie en fonction du niveau socio-économique des ménages.

Une des formes d'utilisation des crédits pourrait s'intituler crédits commerciaux car leur fonction est d'augmenter le fonds de roulement de l'activité. Ce type d'utilisation s'opère pour développer une activité existante et est généralement pratiqué par les ménages moyens ou aisés par rapport à l'échantillon. Cela peut se traduire par l'augmentation du troupeau, du stock de marchandises ou de matière première, ... L'investissement est peu risqué et produit un impact positif et rapide.

Une autre forme d'utilisation est l'investissement qui va permettre de démarrer une activité. Il peut s'agir d'une machine à coudre pour un artisan, de matériel de coiffure pour un prestataire de services, ... Des ménages de toutes catégories peuvent s'essayer à ce type d'utilisation même si l'intensité de l'activité initiée varie en fonction d'un niveau économique croissant.

Certains ménages des catégories moyennes et supérieure reconnaissent avoir utilisé les montants des crédits pour faire face aux frais occasionnés par les études supérieures d'un de leurs enfants. L'emploi initial d'un crédit peut donc n'avoir aucune relation avec la source future du remboursement. Cette remarque relativise les cas d'affectation du crédit à des dépenses dites non-productives mais, que l'on peut pourtant considérer comme des investissements à long terme.

Les ménages dans les situations les plus précaires auraient tendance à faire de leurs emprunts des crédits de trésorerie que l'on pourrait assimiler à des crédits de consommation. Ces ménages ne bénéficient pas d'entrée d'argent régulière et doivent parfois faire face à des dépenses ponctuelles prévisibles ou non qui nécessitent une sortie d'argent importante par rapport aux revenus qu'ils peuvent générer. La prise de crédit leur garantit de disposer à chaque instant d'une somme d'argent minimum et de pouvoir ainsi mieux supporter les périodes de soudure entre deux revenus. Ces ménages en situation très précaire sont les plus vulnérables aux aléas de la vie. C'est pour cela que si les crédits ne leur permettent pas forcément d'investir massivement et par là d'augmenter leurs revenus, ils leur permettent au moins de se maintenir dans leur condition de pauvreté et de résister à la misère qui les menace. L'impact des micro-crédits s'il n'est pas directement visible sur l'activité et pourtant bien réel et salutaire.

b. L'appréciation de l'impact économique par les emprunteurs:

Les avis sont encore une fois partagés selon la catégorie socio-économique des bénéficiaires même si tous reconnaissent au moins avoir perçu une petite amélioration de leur condition de vie à la suite de leur souscription au système de crédits.

De manière générale on peut dire que les femmes déclarent plus que les hommes avoir perçu une amélioration de leurs conditions de vie et que le niveau d'appréciation s'accroît en fonction de l'âge des bénéficiaires, de leur niveau de revenu. Ceux qui déclarent avoir ressenti les améliorations les plus fortes sont les personnes âgées dont le ménage totalise un score supérieur à 1000 points. Ceux qui au contraire se montrent les plus pessimistes sont les hommes jeunes les plus pauvres. Le niveau d'instruction renforce encore ce sentiment auprès de cette population.

On constate facilement au cours des entretiens qu'une grande part des bénéficiaires enquêtés partage ce sentiment accompagné de fatalisme. Ils n'ont pas de perspective d'avenir ni de projet sérieux. Cet environnement de pensée, sans cesse ressassé est loin de stimuler l'activité de ces bénéficiaires qui parlent plus volontiers d'immigration que de s'investir dans une région où tout leur semble perdu d'avance.

CONCLUSION GENERALE DE L'ETUDE

Le recours aux micro-crédits s'avère être le plus rentable pour les ménages détenteurs d'un minimum de capitaux économiques puis culturels.

Mesurer la pauvreté est très relatif et s'avère inapproprié. Il est bien plus heuristique de s'attacher à comprendre ce qu'est qu'être pauvre et encore plus ce que signifie se ressentir comme pauvre: l'appréciation de sa pauvreté n'étant valable que par rapport à son environnement.

Le micro-crédit en tant qu'instrument de lutte contre la pauvreté s'avère efficace auprès des ménages pauvres sur le long terme mais ne semble que rarement pouvoir sortir les ménages bénéficiaires de la grande pauvreté. Cet instrument a cependant le mérite dans cette configuration d'éviter à ces ménages d'être précipités vers la misère.

Le micro-crédit a donc un rôle de facilitateur dans des situations difficiles et d'accélérateur dans un environnement favorable. En tant qu'outil financier, il permet plus la concrétisation de projets qu'il ne provoque leur émergence.

Si le micro-crédit a fait la preuve de son impact positif sur l'activité et la vie de ses bénéficiaires, il ne peut en aucun cas régler les problèmes macro-économiques qui minent le moral de ceux qui s'efforcent de produire du revenu et nuisent à l'utilisation optimum de ce service financier et social.

Source: Anne DE REKENEIRE NOUINA, *Etude économique, Impact du micro-crédit sur la population de Taouate*, 2004, pp. 38-42.

BENCHMARKING

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

Moyen Orient et Afrique du Nord

Source: MICROFINANZA RATING, op. cit., p. 4.

Note: Tous les chiffres se réfèrent à la base de données du MicroBanking Bulletin (MBB), mise à jour à Juillet 2003

Les chiffres indiqués permettent de remarquer ce qui suit:

- *le montant de l'encours de crédit est en ligne avec celui du groupe de pairs de l'institution (Afrique du Nord et 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 et Moyen Orient), ce qui est dû surtout à une politique de crédit dédié a 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's 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 que les 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 a la méthodologie individuelle ainsi que de groupe. De tout façon il y a une claire tendance a 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.*

Source: MICROFINANZA RATING, *op. cit.*, p. 4.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET EVOLUTIONS FUTURES

En considération du fait que le marché potentiel de la micro-finance au Maroc est encore assez vaste mais la taille de FONDEP est trop petite par rapport aux trois principaux concurrents (Al Amana, FBP MC et Zakoura), à partir de l'année 2004 la Fondation s'est engagée dans un processus de croissance soutenue qui devrait la conduire à desservir, en 2009, entre 10 et 15% du marché, c'est-à-dire presque 125.000 clients actifs.

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	210.660.000	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

Source: MICROFINANZA RATING, *op. cit.*, p. 25.

Par conséquent, il faut s'attendre à un profil plus élevé du risque de portefeuille ainsi qu'à une réduction du rendement (la compétition croissance impliquera une réduction des taux d'intérêt et des commissions).

Toutefois, il faut s'attendre aussi à une augmentation de la productivité moyenne des agents de crédit et donc à une amélioration de taille pour ce qui concerne la rentabilité et l'autonomie de l'institution.

En outre, avec l'introduction du produit «Crédit Habitat», la valeur moyenne, ainsi que la durée moyenne des prêts octroyés augmenteront graduellement dans les années à venir.

Enfin, grâce à la politique de diversification de portefeuille urbain/rural (les charges opérationnelles sont plus réduites en milieu urbain) et aux bénéfices des économies d'échelle, on prévoit une bonne amélioration de la marge d'exploitation.

Ce processus de forte croissance sera financé avec des emprunts commerciaux et semi-commerciaux, tant nationaux (Société Générale Marocaine des Banques, Banque Populaire et Fondation MED V) que internationaux (BEI, Alterfin, Grameen Foundation), et, à un degré inférieur, avec des donations de source principalement espagnole (AECI pour le biais de la Fondation CEAR).

CONCLUSIONS

En février 2005 la Fondation FONDEP a reçu la notation finale «BBB» par Microfinanza Rating⁴ avec cette opinion finale: «FONDEP s'est engagée dans un processus

⁴ «Microfinanza Rating est une division de Microfinanza srl, en étant l'une des agences de rating de micro finance les plus actives. Elle compte ses clients actifs dans plusieurs pays de l'Europe Orientale et des Balkanes, de l'Asie Centrale et du Caucase, de l'Afrique, de l'Amérique Latine et des Caraïbes. Par le biais de Microfinanza Srl, Microfinanza Rating est une agence de notation agréé au sein du Fonds de Notation et Evaluation de BID/CGAP (www.ratingfund.org), qui s'engage dans l'amélioration des standards de qualité de ratings professionnels de microfinance et met à disposition des IMFs des financements partiels pour accéder aux services de rating et/ou d'évaluation auprès des agences qualifiées» (www.microfinanzarating.com).

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»⁵.

L'auteure de la présente étude ne peut qu'être d'accord avec cette opinion. Néanmoins, puisque l'objet de ce cas d'étude est premièrement celui d'analyser l'expérience de la Fondation dans le secteur du micro-crédit et sa viabilité, le moment est arrivé de souligner certaines particularités que l'activité de FONDEP présente par rapport aux expériences de beaucoup d'autres IMF.

On fait allusion, en particulier, aux aspects suivants, tous relatifs à la méthodologie des prêts solidaires:

- a) la possibilité d'octroyer des prêts à des groupes trop nombreux (jusqu'à dix personnes);
- b) la possibilité d'octroyer des prêts aux membres d'une même famille (quand de règle cette possibilité est interdite par les autres IMF);
- c) la périodicité mensuelle (et non hebdomadaire) du paiement de l'intérêt et du remboursement du capital;
- d) la présence nécessaire d'un seul membre du groupe au remboursement (et non pas de tous);
- e) la diversification excessive des produits financiers (au moins au niveau de la présentation).

En effet, s'il est vrai que ces particularités peuvent représenter, pour FONDEP, des avantages comparatifs pour fidéliser sa clientèle et, en même temps, lui permettre de réduire les charges d'exploitation, il est également vrai que - comme la méthodologie classique du micro-crédit nous l'apprend - ces aspects exercent une influence négative sur le profil de risque du portefeuille.

A ce propos il faut noter que FONDEP a décidé de remplacer la société Planet Rating (utilisée pour le rating 2002) avec Microfinanza Rating pour des raisons surtout de discrétion, puisque Planet Rating se trouve maintenant à opérer en situation de monopole.

⁵ MICROFINANZA RATING, *op. cit.*, p. 3.

BIBLIOGRAPHIE

DE REKENEIRE NOUINA ANNE, *Etude économique: Impact du micro-crédit sur la population de Taounate*, 2004.

FONDEP, *Présentation de la FONDEP*, 2005.

KPMG, *FONDEP Micro-Crédit – Rapport d’audit, exercice 2004*, Février 2005.

MICROFINANZA RATING, *FONDEP Rating 2004*, Février 2005.

PLANET FINANCE, *Evaluation de l’impact du micro crédit au Maroc*, 2004.

PLANET RATING, *FONDEP Rating 2002*, Juin 2002.

PNUD, *Maroc: Rapport de développement humain*, Juillet 2003.

SITES INTERNET

CGAP, The Consultative Group to Assist the Poor, www.cgap.org

FONDEP, www.fondep.org.

MICROFINANCE AU MAROC, www.microfinanceaumaroc.com

MICROFINANCE – THE MIX MARKET, www.mixmarket.org.

PLANET FINANCE, www.planetfinance.org

TANMIA, Le portail du développement au Maroc, www.tanmia.ma