

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010





Association à but non lucratif, régie par le Dahir du 15 novembre 1958 et la loi 18/97 relative au Micro-Crédit  
Autorisée par arrêté ministériel du 01 mars 2000

Siège social : 3, rue Docteur Veyre - Résidence Patio - Casablanca - Maroc  
C.N.S.S. : 6004345 - Identifiant Fiscal N° : 1087591  
Tél. : +212 (0)5 22 43 49 49 (L.G.) - Fax : +212 (0)5 22 26 90 18  
[Contact@fbpmc.ma](mailto:Contact@fbpmc.ma)

*Sa Majesté Le Roi Mohammed VI  
que Dieu Le Glorifie*







# SOMMAIRE

<b>6</b>	<b>MOT DU PRÉSIDENT</b>
<b>8</b>	<b>A PROPOS DE LA FBPMC</b>
<b>12</b>	<b>FAITS MARQUANTS 2010</b>
<b>13</b>	1. Au niveau international
<b>13</b>	2. Au niveau national
<b>14</b>	3. Au niveau de la Fondation
<b>16</b>	<b>MARCHÉ DU MICRO-CRÉDIT AU MAROC</b>
<b>18</b>	<b>LES PROJETS STRUCTURANTS</b>
<b>19</b>	1. « IDMAJ » le projet de fusion-absorption entre FBPMC et FZMC
<b>21</b>	2. Projet Low Income Banking : état d'avancement
<b>22</b>	3. Schéma directeur du système d'information
<b>24</b>	4. Projets en perspective
<b>26</b>	<b>ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ET DE CONSOLIDATION</b>
<b>27</b>	1. Nouvelle organisation du réseau
<b>27</b>	2. Évolution de l'étendue du réseau
<b>28</b>	3. Mise en place du « Guichet Mobile »
<b>28</b>	4. Renforcement & développement des ressources humaines
<b>30</b>	5. Contrôle interne
<b>30</b>	6. Opérations de recouvrement
<b>31</b>	7. Communication institutionnelle
<b>34</b>	<b>ACTIVITÉ ET PERFORMANCES</b>
<b>35</b>	1. Évolution de l'activité
<b>37</b>	2. Structure du portefeuille
<b>40</b>	<b>RÉALISATIONS DU SECTEUR ET PARTS DE MARCHÉ</b>
<b>42</b>	<b>SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>
<b>43</b>	1. Comptes du bilan : un total bilan de 1,408 milliards de dirhams
<b>44</b>	2. Comptes Produits & Charges : un excédent de gestion de 78,01 millions de dirhams
<b>45</b>	3. Ratios financiers de la Fondation
<b>48</b>	<b>RAPPORT D'AUDIT</b>



## MOT DU PRÉSIDENT



**Monsieur Mohamed BENCHAABOUN**  
Président Groupe Banque Populaire

La Fondation Micro-Crédit du Groupe Banque Populaire a confirmé, au cours de l'année 2010, sa capacité à intégrer une stratégie globale à vocation citoyenne, conjuguant performance sociale et performance financière, deux impératifs essentiels pour pérenniser l'activité de toute association de micro-crédit.

Ceci s'est traduit par des réalisations financières fort probantes. De plus, grâce à une gestion rigoureuse du risque crédit, la Fondation a su maintenir le taux de PAR le plus bas du marché, se situant à 1,09%.

Parallèlement, la Fondation a réalisé 2 grands projets structurants entamés depuis 2009, auxquels elle accorde un intérêt tout particulier.

Il s'agit d'abord du projet de fusion-absorption de l'ex-Fondation Zakoura. Nul doute que ce chantier enclenché en 2009, a été complexe et a nécessité l'expérimentation de solutions innovantes et ingénieuses. Grâce au travail soutenu réalisé par ses équipes, la Fondation peut être fière du devoir accompli, en répondant aux attentes des pouvoirs publics et de l'ensemble des intervenants de la Microfinance au Maroc.

Ensuite, il y a le projet stratégique « MASSARCOM », un nouveau système d'information et de gestion propre à la Fondation. Pour ce chantier d'envergure, la Fondation a surmonté les contraintes de mise en œuvre, grâce à une conduite rationnelle et maîtrisée, impliquant l'ensemble des ressources humaines.

A travers la réussite de ces deux chantiers, la Fondation est désormais mieux outillée pour s'ouvrir sur de nouvelles perspectives de développement et introduire de nouveaux produits sous-jacents au micro-crédit : le service de bancarisation des populations à faible revenu, les services de transfert d'argent et les produits de micro-assurance.



## A PROPOS DE LA FBPMC

La Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit (FBPMC) est une association à but non lucratif régie par le dahir du 15 novembre 1958 et la loi 18/97 relative à l'exercice de l'activité du micro-crédit. C'est au 1<sup>er</sup> mars de l'an 2000 qu'elle a obtenu l'agrément du ministère de l'Economie et des Finances pour exercer l'activité du micro-crédit. La FBPMC constitue une réponse citoyenne du Groupe Banque Populaire qui vise à contribuer efficacement, aux côtés de l'Etat et d'autres organisations non gouvernementales (ONG), à l'effort national de lutte contre la pauvreté et le chômage et pour la promotion de l'emploi.

Son objet social est essentiellement :

- Distribuer des micro-crédits, afin de permettre à des personnes économiquement faibles de créer ou de développer leur propre activité de production ou de service et d'assurer leur insertion économique ;
- Effectuer au profit de ses clients, toutes opérations connexes liées à l'octroi de micro-crédits, notamment la formation, le conseil et l'assistance technique.

Son programme vise trois principaux objectifs :

- La modernisation des outils de production des micro-entreprises ;
- La facilitation de leur passage progressif du secteur informel vers le secteur organisé de l'économie ;
- La bancarisation de leurs transactions financières.

La démarche de la Fondation allie dans un même mouvement la proximité, le financement, l'encadrement, la formation et le suivi du micro-entrepreneur.

La FBPMC déploie ses services à partir de structures légères avec des procédures simples, souples et adaptées aux spécificités de la clientèle. La Branche, installée là où vit et s'active la population cible, constitue la structure de base de la Fondation. Equipée par tous les moyens appropriés, elle dispose d'une autonomie de gestion en matière de crédits et de suivi de la clientèle, de façon à répondre avec diligence aux demandes de prêts.

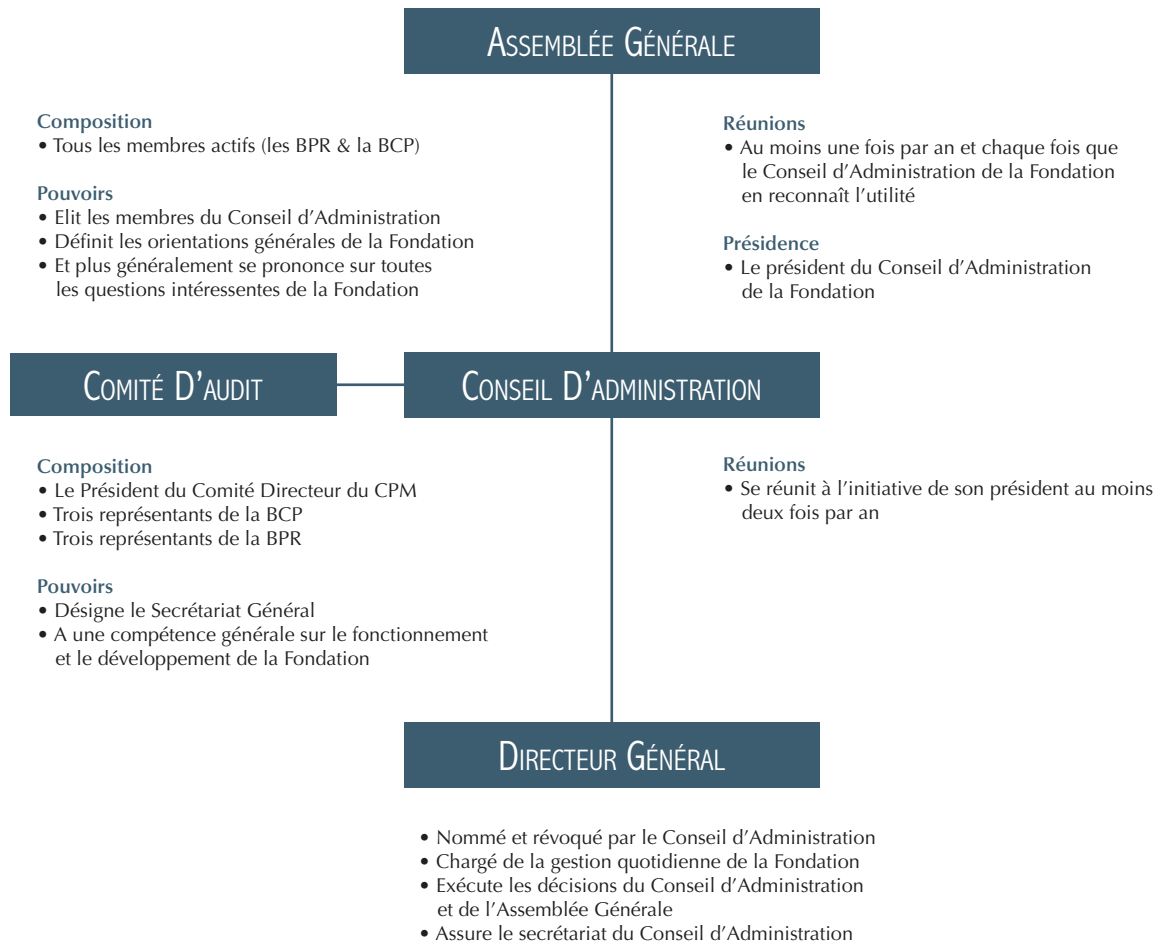
Les « Agents de développement » constituent la principale richesse de la Fondation. Fortement impliqués et imprégnés par le milieu socio-culturel de leur clientèle, ils sont à la fois des agents de crédit, des formateurs, des assistants et des recouvreurs. Ils exercent, de par cette polyvalence, un suivi quotidien et quasi personnalisé de chacun de leurs clients. Leur engagement en faveur de l'insertion économique de leurs compatriotes défavorisés donne un sens particulier à l'action de la FBPMC.

Partant des principes qui fondent les expériences les plus réussies dans le domaine du Micro-Crédit, la FBPMC a su, très rapidement, occuper une place de premier plan au sein de la communauté nationale actuelle de la microfinance et devenir ainsi une référence en la matière.

# STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La FBPMC est dirigée par une Assemblée Générale et un Conseil d'Administration composé essentiellement de banquiers fortement impliqués dans l'économie sociale et le développement régional. Le Groupe Banque Populaire en constitue le principal bailleur de fonds.

## ORGANES DE GOUVERNANCE



# CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il est présidé par Monsieur Mohamed BENCHAABOUN.

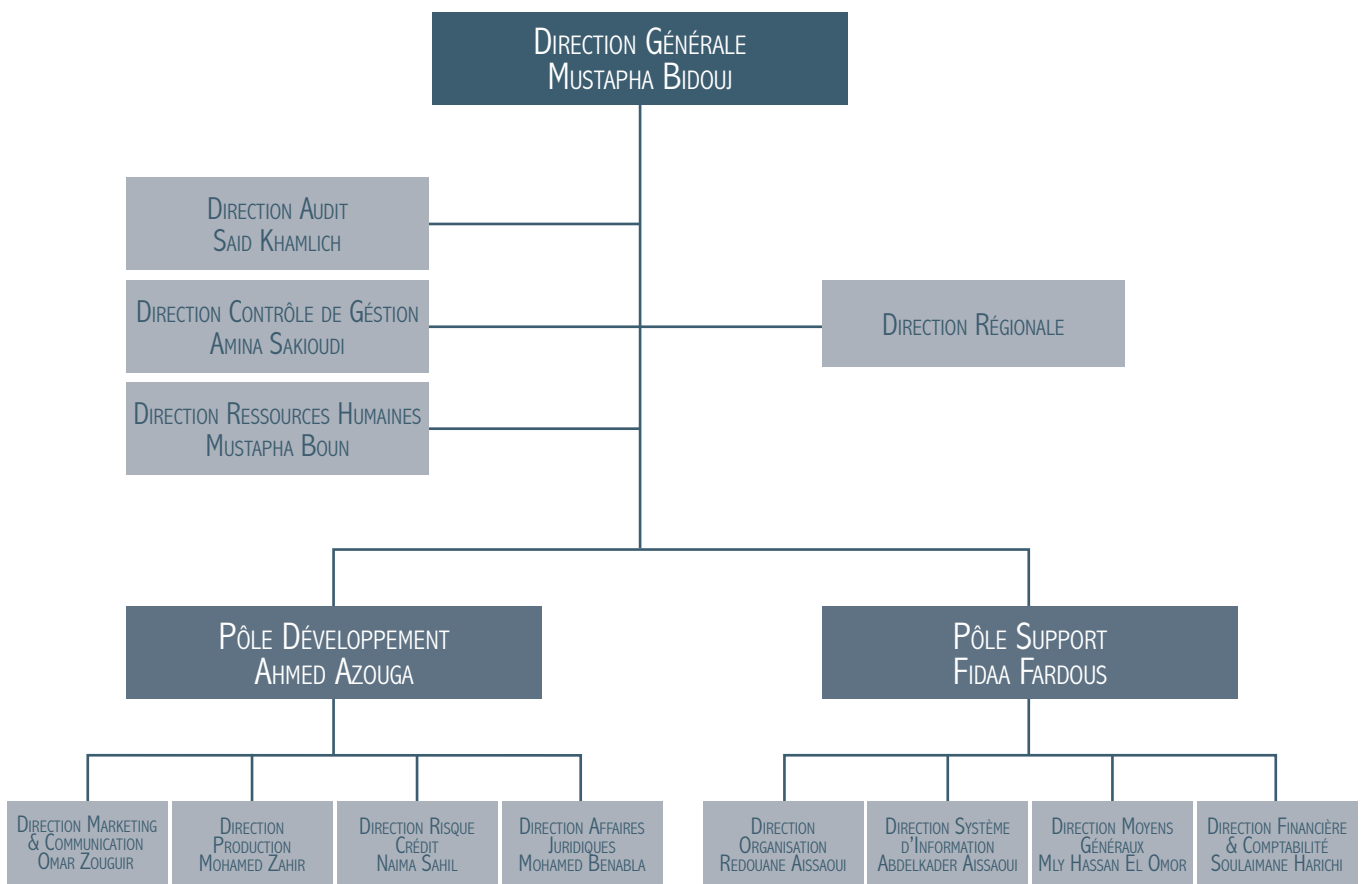
Les autres administrateurs sont :

- Monsieur Mohamed BELGHAZI ;
- Monsieur Hassan EL BASRI ;
- Monsieur Aomar YIDAR ;
- Monsieur Laïdi EL WARDI ;
- Monsieur Mohamed BELQZIZ ;
- Monsieur Hassan AMAHZOUNE ;
- Monsieur Ahmed ASSALHI.



## STRUCTURE CENTRALE OPÉRATIONNELLE

Au niveau opérationnel, le nouvel organigramme mis en place en 2010, est structuré comme ci-après :





## FAITS MARQUANTS 2010

# 1. AU NIVEAU INTERNATIONAL

04 Mars

- Edition, par le MIX MARKET du classement des Institutions de Microfinance (IMF) pour l'année 2009. Ce classement, a ciblé un échantillon de 955 IMF. MBK Ventura (IMF indonésienne) figure au premier rang du classement.

25 Mai

- Publication de la première édition du Baromètre du micro-crédit 2010 pour Convergences 2015. Les objectifs de ce baromètre sont d'apporter une contribution au chiffrage de l'effort français dans la microfinance, de faire un point sur son image dans l'opinion publique et enfin, d'éclairer certains de ses aspects les plus significatifs.

15 Juin

- Lancement par Incofin, société spécialisée dans l'investissement dans la microfinance, d'un nouveau fonds de microfinance rurale « Rural Impulse II » doté de 100 millions d'euros consacré aux institutions de microfinance rurales commercialement viables.

13 Octobre

- Tenue de l'Assemblée Générale de l'ONU. Dans son rapport, Ban Ki-moon insiste sur le fait que, malgré ses lacunes, le micro-crédit peut être un outil puissant, voire « le plus rentable » pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

04 Novembre

- Organisation en Afrique du Sud d'une Conférence Internationale par l'African Business Advisors sous le thème « De la microfinance à la bancarisation des populations ».

21 Décembre

- Organisation de la troisième édition « International Microfinance Awards 2010 », par PlaNet Finance, pour récompenser des microentrepreneurs venus du monde entier. Huit prix ont été décernés en présence des lauréats, au musée du Louvre.

23 Décembre

- Lancement par la Banque Africaine de Développement du Fonds Migration et Développement (FMD) pour la promotion et le soutien des initiatives locales visant à améliorer la connaissance des transferts de fonds.

# 2. AU NIVEAU NATIONAL

Mars

- 2<sup>ème</sup> édition du Sommet International Micro Finance & Nouvelles Technologies (MFNT) organisée par Planet finance et la FBPMC en collaboration avec la BCP.

Avril

- 2<sup>ème</sup> Rencontre Régionale, organisée par le centre Mohammed VI pour le Soutien à la Microfinance Solidaire.

Mai

- Participation de la FBPMC à la cérémonie organisée par le Centre de l'INDH de Casablanca, à l'occasion du 5<sup>ème</sup> anniversaire de l'INDH.

#### Juin

- Participation de la FBPMC à la 3<sup>ème</sup> Rencontre Régionale, organisée par le centre Mohammed VI pour le Soutien à la Microfinance Solidaire.

#### Juillet

- Journée Internationale de la Coopérative, organisée par l'Office du Développement de la Coopération.

#### Septembre

- Participation de la FBPMC à la 2<sup>ème</sup> Exposition Régionale de l'Artisanat, organisée par la Chambre d'Artisanat de Settat.
- Changement dans le Top Management d'AL AMANA : nomination d'un nouveau Directeur Général.
- Participation de la FBPMC à une réunion tenue entre la FNAM et BAM pour une mise au point sur le secteur.

#### Octobre

- Prorogation du délai de l'exonération de la TVA, jusqu'à fin décembre 2011.
- Participation de la FBPMC à une Table ronde organisée par l'Association Soletterre portant sur le transfert d'argent des marocains du monde.

#### Novembre

- Forum International sur le développement humain, organisé sous la haute présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, à Agadir.
- Le réseau arabe de la microfinance s'est vu attribuer le titre du réseau de l'année par le SEEP lors de sa conférence annuelle.

#### Décembre

- Tenue de la 5<sup>ème</sup> édition des Awards organisée par Planet Finance et Citi Bank Foundation.

### 3. AU NIVEAU DE LA FONDATION

#### Janvier

- Signature d'un mandat d'intermédiation en Opérations de Banque entre la BCP et la FBPMC.

#### Février

- Mise en place d'un nouvel Organigramme général de la FBPMC.

#### Avril

- Généralisation du projet LIB.
- Visite des locaux de la FPBMC par la Délégation de l'Autorité de Supervision Palestinienne.
- Lancement du nouveau site intranet de la FBPMC.

#### Mai

- Installation de 9 Directions Régionales au niveau de la FBPMC.
- Signature d'une convention cadre entre la BCP et la FBPMC pour la mise en place de guichets automatiques bancaires au sein des branches.



#### Juin

- La FBPMC obtient le prix de la Meilleure Performance délivré par le réseau des pays arabes SANABEL.
- Lancement de « Attawassol » la lettre d'information de la FBPMC.
- Développement d'un nouveau produit « Attajhiz Al Hirafi ».
- Signature d'une convention de partenariat tripartite entre la FBPMC, la Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus et la préfecture de Mohammedia.
- Test pilote du « Guichet Mobile » au niveau de la région de Bengurir.
- « Grandir Ensemble » 1<sup>er</sup> Film institutionnel produit par la FBPMC.

#### Juillet

- La Fondation s'est vue attribuer la note Alpha par Micro Rate.
- Visite d'échange d'une délégation de la Banque Africaine de Développement.
- Participation de la BCP et de la FBPMC au 27<sup>ème</sup> congrès de la Confédération Internationale des Banques Populaires (CIBP), tenue au Québec.

#### Septembre

- Mise en production réussie de MASSARCOM (EVOLAN PACK 3).

#### Novembre

- Participation de la FBPMC à un atelier consultatif dans le cadre du projet Freeme qui vise à impliquer la microfinance dans le développement des énergies renouvelables.
- Réunion entre la FBPMC et le cabinet Oliver Wyman s'inscrivant dans le cadre d'une étude stratégique sur le secteur de la microfinance au Maroc.
- Visite de consultation du CIF à la FBPMC portant sur son expérience de fusion-absorption avec la FZMC.
- Débat tenu au sein de la FBPMC avec l'exécutif de la Fondep et Al Amana sur les différentes problématiques du secteur.

#### Décembre

- 4 microentrepreneurs de la FBPMC primés lors de la 5<sup>ème</sup> édition des Awards.





## MARCHÉ DU MICRO-CRÉDIT AU MAROC

L'exercice 2010 fut, pour les Associations de Micro-Crédit (AMC), l'année de consolidation des acquis du processus d'assainissement de leur portefeuille déjà entamé au cours de l'année 2009. Ainsi, les AMCs ont continué à rationaliser la croissance de leur volume de prêts et ont agi sensiblement sur la politique de recouvrement de leurs créances.

En effet, des campagnes de recouvrement ont été lancées par toutes les AMCs du secteur, qui ont aussi renforcé leur dispositif de contrôle à travers la création d'un département dédié au contrôle interne, la mise en place d'une nouvelle organisation réseau et l'implication de plusieurs niveaux de contrôle hiérarchique sur le terrain.

Conscientes des effets néfastes que peut avoir l'évolution rapide de l'endettement croisé sur la pérennité des institutions, les AMCs sont devenues plus prudentes dans leurs politiques d'octroi de crédits. Ainsi, l'endettement croisé a connu durant l'année 2010 une forte baisse et ce, grâce aux efforts déployés par toutes les AMCs du secteur.

A ces plans de redressement, s'ajoute un nouveau mouvement de concentration enclenchée, par la fusion entre la Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit et l'ex-Fondation Zakoura. Ce mouvement se perpétue à présent avec la constitution imminente du « Réseau de la Microfinance Solidaire (RMS) », un groupement d'intérêt économique (GIE) regroupant les petites AMCs.

Grâce à ces mesures, la situation commence à se stabiliser, permettant au secteur du micro-crédit de se relancer sur de nouvelles bases. On constate une reprise de la croissance au cours du deuxième semestre 2010. Selon l'Observatoire de la Microfinance du Centre Mohammed VI pour la Microfinance Solidaire, l'encours du secteur se chiffre à 4,67 milliards de dirhams à fin décembre 2010.

L'offre actuelle du secteur est dans sa globalité dominée par le micro-crédit solidaire. Cette méthodologie, qui est bien adéquate pour une certaine clientèle, reste assez contraignante pour la satisfaction des besoins d'autres profils clients. Par manque de méthodologies appropriées, le « bas » du marché, qui est concentré en milieu rural, ainsi que le « haut » du marché, qui est composé de la très petite et la petite entreprise restent faiblement couverts par les services du micro-crédit.

Sous la pression d'une conjoncture défavorable, les AMCs ont entamé un processus de diversification de leur offre pour s'attaquer à de nouveaux clients. Ainsi, on assiste au lancement de nouveaux produits et services ayant été souvent réclamés par la clientèle du micro-crédit, notamment le service de bancarisation des clients à faible revenu, le transfert d'argent, la mise en valeur des prêts individuels, la mise en place de nouveaux modes organisationnels en milieu rural (Guichet Mobile) et les services non financiers (organisation des foires et des rencontres régionales au profit des clients du micro-crédit).



# 1. « IDMAJ » LE PROJET DE FUSION-ABSORPTION ENTRE FBPMC ET FZMC

## 1.1 ACTIONS DE RAPPROCHEMENT

Le 5 mai 2009 un protocole d'accord, fixant les modalités de fusion, a été signé entre la Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit et la Fondation Zakoura Micro Crédit. Dans ce sens, la Fondation s'est appuyée sur l'expertise du cabinet Valyans et la mobilisation des compétences humaines disponibles dans les deux institutions, pour assurer la maîtrise d'ouvrage des différents chantiers de la fusion. Ainsi 13 groupes de travail ont été institués embrassant les domaines suivants : Réseau, Animation commerciale & Marketing / Produits & Référentiel clients / Gestion de la production : déblocage & remboursements / Recouvrement & Contentieux / Communication / Organisation & Procédures / Formation / Politique RH & Social / Comptabilité & Reporting / Finances & Trésorerie / Logistique / Juridique / Système d'Information.

## 1.2 ACTIONS DE CONVERGENCE

Après une première phase de diagnostic qui a débouché sur l'identification des écarts fonctionnels, opérationnels et organisationnels, les groupes de travail se sont penchés, chacun dans son domaine, sur l'élaboration des plans d'actions détaillés accompagnés des plannings de réalisations. La mise en œuvre de ces actions s'est étalée sur plusieurs mois et a donné lieu à des résultats satisfaisants.

### 1.2.1 VISION ET MISSIONS DE LA NOUVELLE ENTITÉ

La nouvelle entité issue de la fusion se donne comme vision :

« ETRE L'ACTEUR DE RÉFÉRENCE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE POUR L'INCLUSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES POPULATIONS A FAIBLE REVENU »

Ses missions s'articulent autour des cinq pivots suivants :

- Favoriser la création de richesses et d'emplois à travers le financement des activités génératrices de revenu ;
- Soutenir et accompagner les micro-entrepreneurs ;
- Participer à l'éducation financière et promouvoir la bonne gestion des microentreprises ;
- Favoriser le passage de la clientèle au secteur formel et concourir à sa bancarisation ;
- Participer à la concrétisation d'actions citoyennes au profit de la clientèle.

### 1.2.2 RÉSEAU

D'emblée la FBPMC et la FZMC présentaient des différences notables concernant la taille, l'étendue et la structure de leurs réseaux respectifs; l'enjeu étant l'harmonisation du réseau.

L'objectif était donc de définir un maillage du réseau tenant compte de la structure actuelle des deux Fondations et profitant des synergies identifiées en veillant à la couverture territoriale globale, en assurant l'accroissement du portefeuille client et en évitant la concurrence directe entre des points de vente de la nouvelle entité.

Pour structurer le réseau de la nouvelle institution, une démarche d'évaluation des points de vente a été définie. Celle-ci se présente en trois étapes :

1. Une analyse de la rentabilité avec 3 seuils : marge directe, marge brute et marge nette ;
2. Une analyse des indicateurs de la production avec notamment les taux de PAR et de récupération ;
3. Une évaluation qualitative pour mieux apprécier les différents points de vente (potentiel, qualité du portefeuille, qualité de l'équipe en place, local...) et tenir compte des doublons éventuels entre les réseaux des deux Fondations.

Les décisions ont été motivées par les résultats des points de vente ainsi que par l'appréciation du Superviseur / Responsable Régional.

A l'issue de ce travail de remembrement, minutieux et détaillé, le réseau de la nouvelle entité est constitué de 342 points de vente comme le montre le tableau ci-après :

Réseau	Mai 2009	Décembre 2010
FBPMC	216	216
Fondation Zakoura	547	126
Total	763	342*

(\*) dont 34 points de vente sont en cours de mise en production

### 1.2.3 DOMAINE MARKETING & COMMUNICATION

#### VOLET MARKETING

Un Benchmarking, a fait ressortir plusieurs points de convergence entre les offres financières des deux Fondations. Ainsi, il a été décidé d'aligner l'offre de la Fondation Zakoura sur celle de la FBPMC. Suite à cet alignement les produits de la FBPMC ont été déployés au niveau du réseau Zakoura.

Aussi, une action de recensement et de mise à jour des fiches techniques des produits non financiers de la Fondation Zakoura, a été menée. L'objectif étant le recentrage des produits non financiers de la nouvelle entité, sur l'accompagnement des activités génératrices de revenus.

#### VOLET COMMUNICATION

L'approche communicationnelle pour ce projet de fusion entre la FBPMC et la FZMC fut axée sur les points suivants :

- Fédérer le personnel des deux Fondations autour des mêmes valeurs.
- Instaurer une culture d'entreprise unifiée.
- Centraliser les circuits de communication pour contrecarrer la désinformation.

Dans ce sens, une stratégie et des moyens ont été mis en place en trois temps : d'abord une maîtrise et une centralisation des circuits d'information ensuite la convergence des supports de communication vers un modèle axé sur le thème « Fusion » et enfin, élaboration et mise en place des nouveaux supports de communication pour préparer l'après Fusion.

### 1.2.4 RESSOURCES HUMAINES

Le travail sur les ressources humaines a porté sur deux aspects complémentaires à savoir : la régulation de l'effectif et la mise à niveau des compétences.

#### ÉVALUATION DES EFFECTIFS

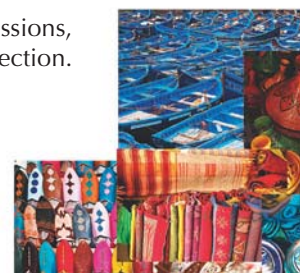
Afin de mener à bien l'optimisation des effectifs, la Direction des Ressources Humaines a été amenée en collaboration avec la Direction Production et les Directions Régionales, à asseoir une politique de régulation et de redéploiement des effectifs au niveau de l'ensemble du réseau.

L'effectif global est passé à fin décembre 2010 à 923 salariés, contre 1 614 en mai 2009, enregistrant ainsi, une diminution de 691 agents, soit -42,81%.

L'évolution des effectifs FZMC à fin novembre 2010 se présente comme suit :

Année	Effectifs Mai 2009	Effectifs au 30 Novembre 2010	Évolution en nbre	Évolution en %
Siège	116	80	-36	-31,00%
Réseau	1 498	843	-655	-43,72%
Total	1 614	923	-691	-42,81%

Par ailleurs, il est important de souligner que pour ce qui est du nombre élevé des démissions, il faut retenir qu'elles étaient toutes volontaires suite à l'ouverture des dossiers de contrôle et d'inspection.



## FORMATION DU PERSONNEL RÉSEAU

Un programme de formation ambitieux et de grande envergure a été réalisé durant la deuxième moitié de l'année 2009 et le premier trimestre de l'année 2010. Ainsi la totalité des agents de la fondation Zakoura ont bénéficié de deux cycles de formation, l'un portant sur le processus d'octroi du micro-crédit et les procédures de travail, le deuxième ayant trait au système d'information. Parallèlement, des commissions ad hoc ont été constituées afin de valider les acquis des agents concernés et s'assurer de l'assimilation des bonnes pratiques.

### 1.2.5 HARMONISATION DES PROCÉDURES

Le chantier d'harmonisation des procédures de travail des deux institutions a été lancé dès le démarrage des travaux de la fusion. L'ensemble des procédures a été mis à jour et diffusé au réseau et siège.

### 1.2.6 RECOUVREMENT DES CRÉANCES EN SOUFFRANCE

Un plan d'action urgent a été mis en œuvre pour le recouvrement des impayés. Il s'est articulé autour des axes principaux ci-après :

- Mise en place de locaux spécifiquement dédiés au recouvrement. Ils sont implantés dans les localités souffrant de taux de portefeuille à risque très élevés ainsi que celles qui ont connu la radiation de montants importants de leur portefeuille impayé. Un système de suivi particulier a été réservé à ces locaux.
- Lancement d'une action centralisée d'envoi des lettres de mise en demeure qui a touché un grand nombre de clients en situation d'impayé.
- La mise à contribution des sociétés de recouvrement ayant les compétences et les moyens nécessaires pour l'atteinte des résultats assignés.
- L'actionnement des poursuites judiciaires à l'encontre de certains clients récalcitrants sur la base de critères précis (surface financière, nuisibilité...).

### 1.2.7 REPRISE DU PORTEFEUILLE SAIN DE LA FONDATION ZAKOURA

Dans l'objectif d'uniformiser la prise en charge des prêts et faciliter la reprise des données au niveau du nouveau système d'information MASSARCOM, il a été décidé de mettre en place, une solution de rachat par la FBPMC des crédits sains détenus par les clients de la FZMC. A cet effet, deux produits spécifiques JISSR 1 et JISSR 2 ont été paramétrés et mis en production.

## 2. PROJET LOW INCOME BANKING (LIB) : ÉTAT D'AVANCEMENT

Le projet LIB constitue une innovation dans le secteur du Micro-Crédit au Maroc, en permettant aux clients d'accéder aux services bancaires à coût réduit tout en modernisant le processus de déblocage et de remboursement des prêts. Le projet LIB positionne toutes les parties prenantes, à savoir : les clients, le personnel réseau dans une relation « gagnant - gagnant » et permettra par conséquent une amélioration du taux de bancarisation.

L'année 2010 a été marquée par la généralisation du LIB sur l'ensemble du réseau de la Fondation. Cette action a nécessité la mise en place d'un certain nombre de pré-requis dont notamment :

- a. La mise à niveau du matériel informatique et le déploiement de la plateforme du Low Income Banking et Powercard sur l'ensemble des branches constituant le réseau de la Fondation ;
- b. La finalisation des procédures afférentes au projet LIB (ouverture des comptes, gestion des cartes monétiques, arrêté de la caisse, etc.) ;
- c. L'ouverture d'un 2<sup>ème</sup> compte dédié aux opérations LIB pour l'ensemble des branches ;
- d. Formation sur L'offre commerciale du projet LIB et les procédures y afférentes des Directeurs Régionaux, Superviseurs, Chefs de Branches et Agents de Développement des 9 régions de la Fondation, soit un total de 517 participants.



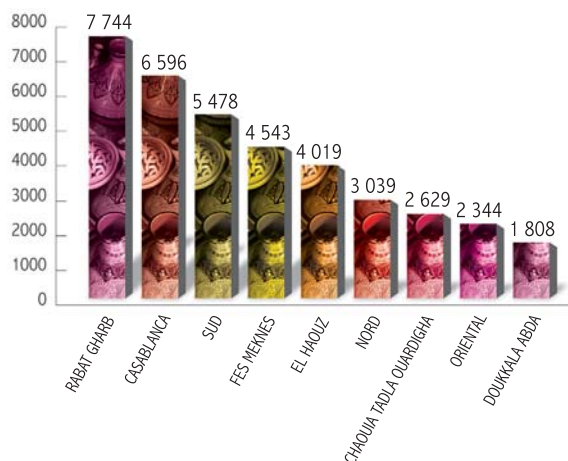
Le déploiement du projet LIB s'est effectué en deux grandes phases :

Lot n° 1 : Concerne le package LIB qui se compose de l'ouverture des comptes, la création des cartes monétiques, ainsi que l'exécution des opérations bancaires basiques de retrait et de versement.

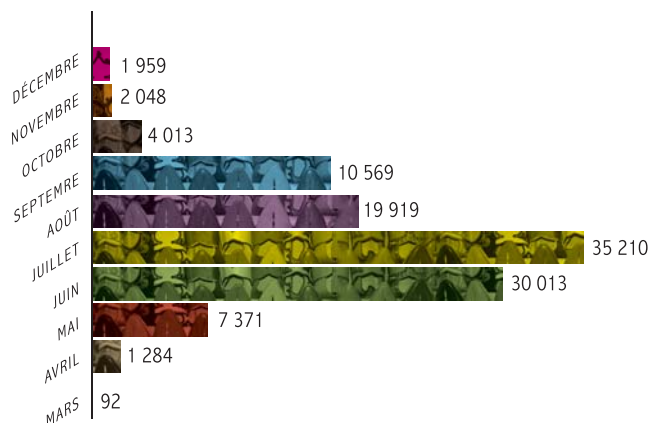
Lot n° 2 : Concerne le déblocage des prêts sur les comptes des clients via virement de masse.

Jusqu'au 31 décembre 2010, le cumul du nombre d'ouvertures de comptes LIB se fixe à 38 200 et le cumul du montant débloqué par virement de masse a atteint 112,55 millions de dirhams comme le montre les graphiques ci dessous :

**NOMBRE DE COMPTES LIB OUVERTS PAR RÉGION AU 31 DÉCEMBRE 2010**



**ÉVOLUTION MENSUELLE DES DÉBLOCAGES PAR VIREMENT DE MASSE**



### 3. SCHÉMA DIRECTEUR DU SYSTEME D'INFORMATION

En septembre 2007, la Fondation a porté son choix sur le cabinet Valyans Consulting pour l'assister dans la définition de son Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI) et l'accompagner dans sa réalisation.

La réalisation du SDSI a abouti à l'acquisition et la mise en place de nouveaux progiciels qui couvrent les domaines suivants :

- Métiers et reporting ;
- Comptabilité générale, analytique et budgétaire ;
- Gestion des Ressources Humaines ;
- Achats, Stocks et Immobilisations.

## 3.1 DOMAINE MÉTIER

A fin octobre 2008, la Fondation avait sélectionné le progiciel Evolan Pack v3 édité par Sopra. Le projet de mise en place de ce nouveau progiciel a démarré en octobre 2009 et a été baptisé pour l'occasion « MASSARCOM ».

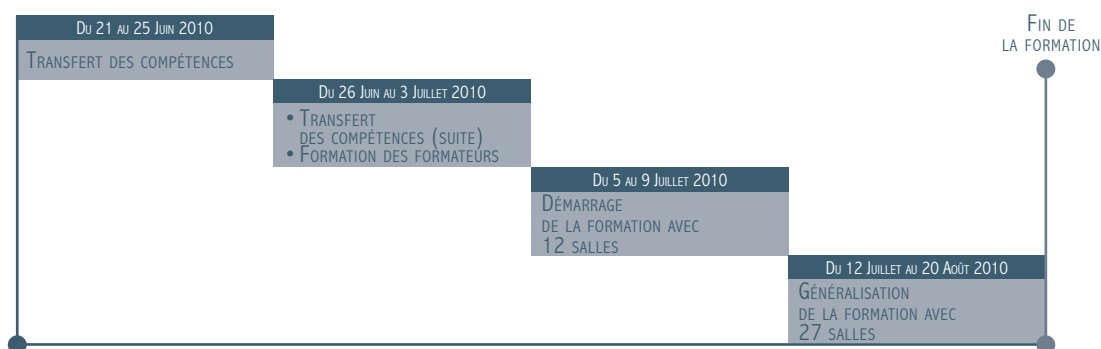
Ce projet porte sur la mise en œuvre de progiciel de gestion qui a été désormais déployé dans toutes les branches, comme solution de gestion des micro-crédits depuis l'instruction du dossier jusqu'aux phases de recouvrement et contentieux.

Ce projet vise à répondre à des objectifs ambitieux fixés comme suit :

- Assurer l'intégration du système de gestion des micro-crédits de la FBPMC dans « l'Usine Crédit » du Groupe Banque Populaire.
- Dépasser les limites atteintes de l'outil Al Miftah, en terme de volume du nombre de dossiers à gérer ainsi qu'en terme de capacité aux besoins de la Fondation ;
- Permettre à la Fondation de développer de nouveaux produits et de disposer de nouveaux services tels que le rachat ou la consolidation de micro-crédits ;
- Industrialiser et faciliter le processus global de gestion des micro-crédits ;
- Renforcer le suivi des engagements d'un client ou d'un groupe solidaire, et ainsi obtenir une meilleure maîtrise des risques ;
- Disposer d'une solution à même de s'interfacer avec les systèmes d'information relatifs aux outils de déblocage et de remboursement de micro-crédits ;
- Optimiser la comptabilisation des opérations de crédits ;

La formation du personnel sur le nouveau système MASSARCOM a nécessité la mobilisation de moyens techniques, logistiques et humains très importants afin de réussir la formation des 1600 personnes dans les délais impartis.

Les formations ont commencé le 5 juillet 2010 et ont pris fin le 13 août 2010 conformément à la Feuille de route ci-après :

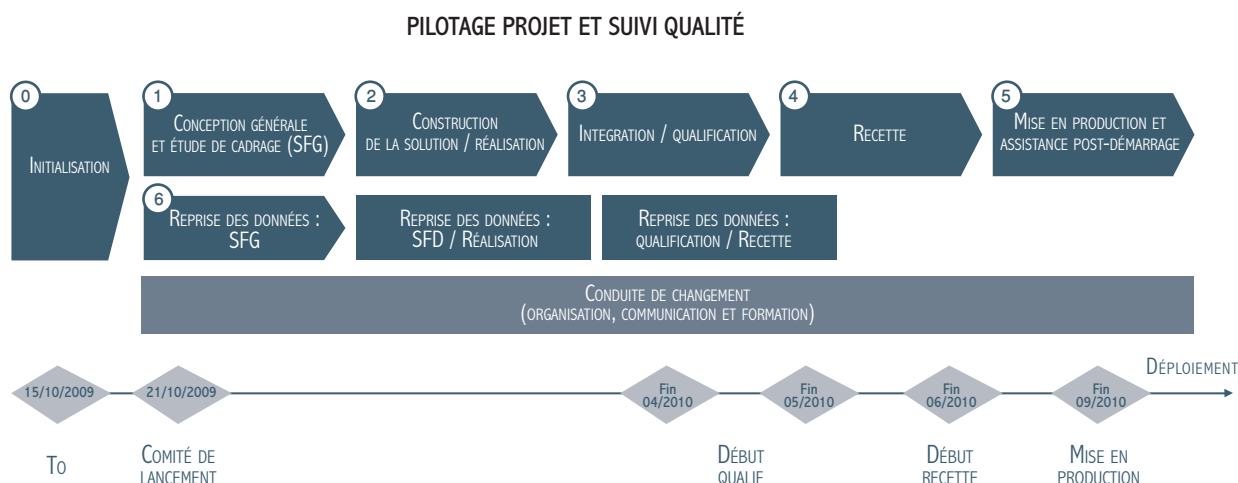


Les attentes de la Fondation vis-à-vis du projet MASSARCOM qui a duré 10 mois ont pu être comblées grâce à la mobilisation de l'ensemble des Directions.

Les travaux de bascule du nouveau système se sont déroulés entre le 16 et 19 septembre. La mise en production de MASSARCOM a été effectuée en mode « big bang » pour l'ensemble des branches de la Fondation, le 20 septembre 2010.



Ce projet a été conduit selon les règles de l'art existantes en matière de gestion de projets informatiques. Les phases de gestion du projet MASSARCOM déroulées sont schématisées ci-dessous :



## 3.2 DOMAINE COMPTABILITÉ

Le choix de la Fondation s'est fixé sur la solution Oracle GL. Le projet de mise en place de cette solution a démarré en septembre 2008 et s'est déroulé en deux phases :

- La première phase a concerné la comptabilité générale et la gestion de la logistique. La mise en production s'est effectuée le 16 février 2009.
- La deuxième phase a couvert la comptabilité budgétaire (déployée durant le mois de mai 2009), et la comptabilité analytique (mise en production courant juillet 2009).

Pour la gestion de sa trésorerie, la Fondation a porté son choix sur l'outil SAGE TRUSURY qui a été sélectionné suite à l'appel d'offre lancé courant 2010. La mise en place de cet outil de gestion sera lancée le 02/02/2011.

## 3.3 RESSOURCES HUMAINES

En termes de gestion des ressources humaines, il a été décidé d'intégrer la solution GXP utilisée par la BCP. Le paramétrage, la formation des utilisateurs ainsi que les tests de validation se sont déroulés avec succès pour une mise en production prévue en janvier 2011.

## 3.4 ACHATS, STOCKS ET IMMOBILISATIONS

Après la mise en production d'Oracle GL, la Fondation a mis en place des modules d'Oracle Business Suite pour la gestion des achats, stocks et immobilisations. Cet outil a pour avantage d'avoir un système intégré avec la comptabilité et le budget.

# 4. PROJETS EN PERSPECTIVE

## 4.1 PROJET TRANSFERT D'ARGENT

Dans le cadre de la diversification des services financiers offerts à sa clientèle, la Fondation, suite à une proposition de la Banque Centrale Populaire, a jugé opportun, de mettre en place un nouveau service de transfert d'argent de l'étranger au Maroc. Ce service sera assuré par l'opérateur « Western Union » leader sur ce marché.



Dans ce sens, une équipe projet a été désignée, au cours du mois de juin, par la Direction Générale pour mener à bien ce projet. Ainsi, plusieurs réunions ont été tenues entre les deux équipes de la Fondation et de la BCP, dont l'objectif est de soulever les principales contraintes et d'en préconiser des solutions afin de faire aboutir ce projet.

La principale contrainte soulevée dans le cadre de ce projet consiste en la nécessité de mettre en place une application informatique au niveau des branches de la Fondation, leur permettant une gestion automatisée et en temps réel de la caisse « Western Union ». Ainsi, une expression de ce besoin, a été formulée et est en cours d'étude par la BCP.

## 4.2 PROJET MOBILE BANKING

Il s'agit de l'utilisation de la téléphonie mobile « mobile phone » pour fournir des services financiers qui peuvent être des transactions financières et des échanges d'informations entre le client et l'institution financière. Ce projet a pour objectif de :

- Faciliter l'accès aux services financiers des populations non bancarisées ;
- Diversifier et améliorer l'offre de services financiers auprès de la clientèle actuelle ;
- Réduire le coût de transactions pour les clients comme pour les AMC's dans les zones éloignées;
- Et sécuriser les transactions financières dans des contextes, notamment ruraux, où les autres moyens de communication (connexions internet, lignes de téléphonie fixe, etc.) sont inopérants et ne permettent pas de lien en continu (et donc de suivi) vers les systèmes d'information et de gestion des AMC's.

La vulgarisation des nouvelles technologies représente un enjeu clé pour le secteur de la microfinance et leurs utilisations pourraient améliorer considérablement l'inclusion financière des populations pauvres tout en assurant aux institutions financières une meilleure efficacité. Le recours aux NTIC répond à la double exigence liée à la modernisation et l'extension des produits et services de qualité.

La population ciblée peut s'attendre ainsi à des services divers et variés comme le transfert cash à cash, le transfert compte à cash, le virement compte à compte, et le remboursement des échéances.





## ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ET DE CONSOLIDATION

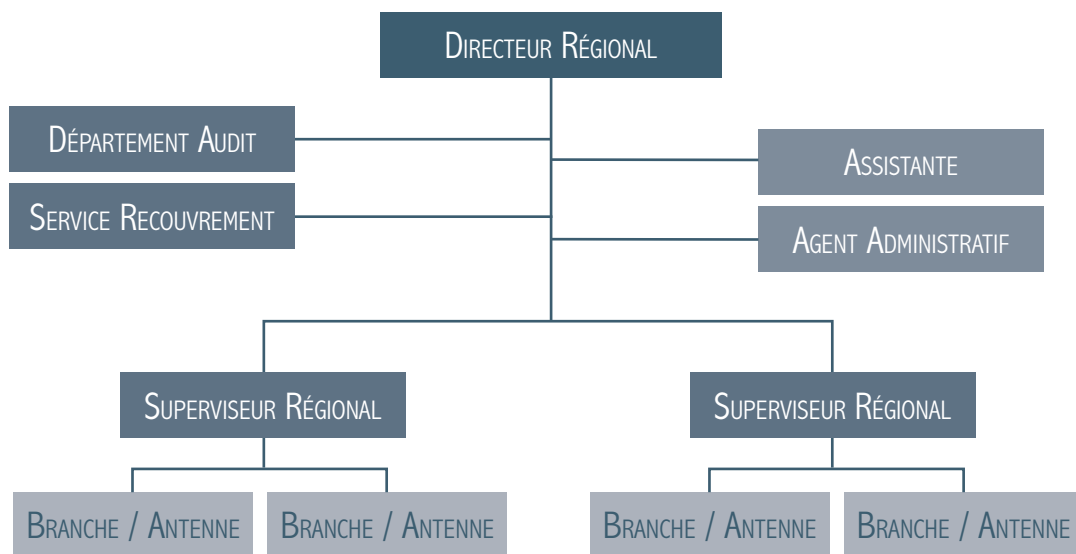
# 1. NOUVELLE ORGANISATION DU RÉSEAU

Dans le but d'accompagner l'évolution et la croissance du volume d'activité et l'augmentation du nombre des points de vente à l'issue de l'opération de fusion, la Fondation a procédé à la mise en place d'une nouvelle structure régionale. La Direction Régionale est basée sur la décentralisation des tâches de suivi et de contrôle de l'activité au niveau régional.

La Direction Régionale est organisée autour de trois missions rattachées aux principales activités de la Fondation :

- Le suivi de l'activité et l'animation des points de vente pour l'amélioration des réalisations sont assurés par les Superviseurs Régionaux.
- Le suivi du recouvrement des créances en souffrance est du ressort du Service Recouvrement.
- Le Département Audit assure le contrôle de l'activité et veille au respect du dispositif réglementaire interne de la Fondation par les agents opérationnels de la région.

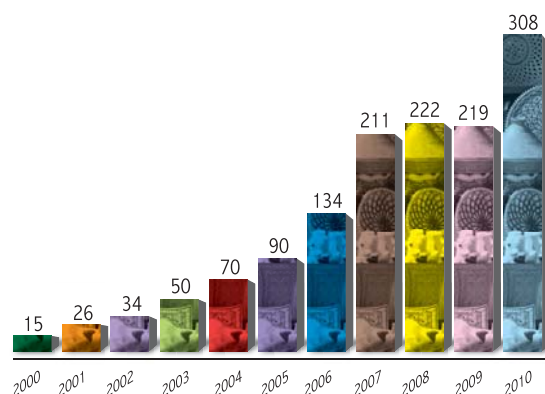
La Direction Régionale est dotée également d'un Agent Administratif prenant en charge les tâches administratives, et d'une Assistante de Direction qui s'occupe des travaux de secrétariat de la Direction Régionale.



## 2. ÉVOLUTION DE L'ÉTENDUE DU RÉSEAU

L'opération de fusion a permis à la Fondation d'augmenter le nombre de ses points de vente. Ainsi, le total des branches de la Fondation est passé de 219 en l'an 2009 à 308 en l'an 2010, soit un accroissement de l'ordre de 41%.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DES BRANCHES



### 3. MISE EN PLACE DU « GUICHET MOBILE »

Dans l'objectif de servir les populations pauvres et enclavées en milieu rural, la Fondation a mis en place un nouveau mode organisationnel à savoir le « Guichet Mobile ».

Il s'agit d'un van (Guichet Mobile) aménagé de l'intérieur pour prendre en charge les séances de déblocage et de remboursement et équipé d'une tente pour abriter les séances de formation de base. Cette antenne mobile est rattachée à une branche et couvre une zone rurale bien délimitée.

En juin 2010, le premier guichet mobile a été lancé, au niveau de la région Al Haouz permettant de débloquer à fin 2010, 111 dossiers de crédit pour un montant total de 822 000 dirhams.

Après une première évaluation satisfaisante de ce projet, quelques aménagements ont été apportés au mode de fonctionnement. Aussi, quatre autres Guichets ont été livrés vers la fin du mois de décembre pour servir les zones de Sidi Bennour, Settat, Souk Larbaa et Chichaoua. Aussitôt, les actions de prospection, formation des Clients et Instruction de leurs dossiers de prêts ont été entamées.

## 4. RENFORCEMENT & DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

### 4.1 RECRUTEMENT DES DIRECTEURS RÉGIONAUX

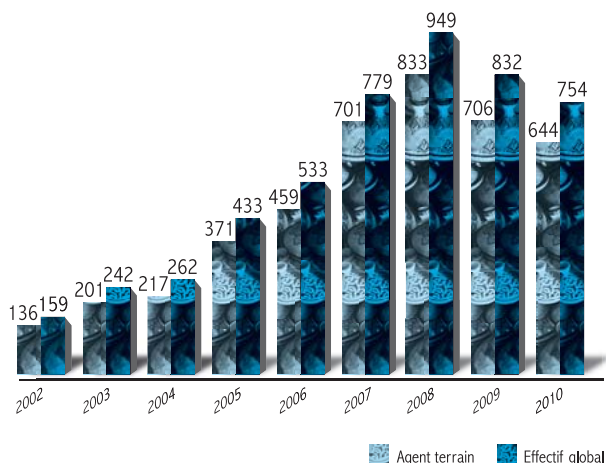
L'événement phare de cette année 2010 concernant le recrutement était la création des Directions Régionales. La Fondation a fait appel aux compétences du Groupe Banques Populaires et de la Fondation Zakoura pour renforcer l'encadrement et assurer un management de proximité au niveau de toutes les régions.

### 4.2 RECRUTEMENT DU PERSONNEL RÉSEAU

Par ailleurs, les recrutements affichent une baisse importante entre 2008 et 2010. Le nombre des nouvelles recrues est passé de 329 en 2008 à uniquement 27 en 2009 et 7 en 2010. Ceci s'explique par le fait que depuis juin 2009 tous les besoins en recrutement pour le réseau sont puisés dans l'effectif des agents de la Fondation Zakoura.

Au niveau de la promotion interne, plus de 74 agents ont été promus à des postes de responsabilités supérieures durant l'année 2010 en donnant un souffle fort à la gestion des carrières. En effet, ce chiffre représente 10% de l'effectif global à fin décembre 2010, et ce malgré l'intégration de plusieurs responsables de la Fondation Zakoura à des postes de responsabilités au sein de la FBPMC. Ceci dit, la Fondation confirme sa fidélité à la politique de récompense des performances et de capitalisation sur le potentiel interne.

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL ET DES AGENTS DU TERRAIN



## 4.3 REDÉPLOIEMENT DU PERSONNEL RÉSEAU

Pour accompagner l'extension du réseau de la FBPMC, la Direction des Ressources Humaines a été amenée, en collaboration avec les Directions régionales, à asseoir une politique de régulation et de redéploiement des effectifs au niveau de l'ensemble du réseau.

## 4.4 FORMATION DU PERSONNEL

Consciente du rôle vital de la formation dans le développement de son capital humain, la Fondation a affirmé durant l'année 2010 son engagement à la mobilisation d'importants moyens humains et financiers dédiés à la formation du personnel.

Dans ce sillage, la FBPMC a mis en œuvre un programme de formation axé sur deux principaux objectifs :

- Accompagner la mise en place de nouveaux projets de développement tels que MASSARCOM et le projet LIB.
- Accompagner la fusion par le perfectionnement du personnel de l'ex-Fondation Zakoura.

Pour ce faire, la Fondation a alloué un budget de 2 500 000 dirhams pour la mise en œuvre de son plan de formation 2010.

Ci-après un récapitulatif des actions de formation réalisées en 2010 :

Action de formation	Nombre d'agents formés
Nouveau système d'information « MASSARCOM »	1 650
Formation lib	1 158
Atelier de perfectionnement : mise à niveau des agents FZ	222
Al Miftah au profit des agents FZ	108
Formation des caissiers	56
Cycle de formation des futurs chefs de branches	46
La gestion des impayés	7
L'analyse financière	5
Techniques de prospection	13
Système d'information Evolan au profit des chefs de branches FBPMC	25
Formation des formateurs sur les normes environnementales et sociales	30
Formation sur le produit Attajhiz Al Hirafi	27
Mesure et contrôle des impayés et calcul et fixation de taux d'intérêt	5
Formation des Directeurs Régionaux	5
Contrôle interne	7
Os/400 v5 TCP/IP basic implémentation (course code as16) « système d'information »	2
Contrôle de gestion	13
La conduite défensive au profit des agents techniques	11
Communication interpersonnelle	3
Formation des enquêteurs	18
Comment accroître la performance du capital humain dans l'entreprise	2



## 5. CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle de la Fondation, l'année 2010 a été marquée par le rattachement hiérarchique de l'entité « Contrôle » à la direction régionale. A ce propos, un Responsable Contrôle a été désigné au niveau de chaque Direction Régionale. Ainsi, l'effectif de la région a été renforcé par le recrutement en interne de 23 contrôleurs.

L'activité de la fonction Audit Interne a été consacrée comme à l'accoutumée, à l'exécution du plan annuel d'audit, à l'animation de sessions de formation, aux travaux de retraitement informatique et à la gestion des réclamations.

Cette fonction a pu réaliser durant cet exercice, 270 missions et a dû traiter 24 dossiers de réclamations dont 17 concernant la FZMC.

Enfin, la fonction a assuré trois sessions de formation sur le dispositif réglementaire interne de la Fondation aussi bien pour le compte des agents de la FBPMC que ceux de la FZMC.

## 6. OPÉRATIONS DE RECOUVREMENT

L'année 2010, a connu la mise en place de la Direction Risque Crédit au niveau du siège de la Fondation et du Service Recouvrement et Contentieux au niveau des Directions Régionales.

Les responsables de ces services ont bénéficié de formations sur les procédures de recouvrement amiable (Visites aux clients, lettres de mise en demeure, constitution de comités régionaux de recouvrement, etc...), et de formations sur les actions judiciaires, portant notamment sur les voies d'exécution des décisions judiciaires.

Afin d'assurer le suivi des crédits en souffrance, les Services Recouvrement et Contentieux ont été fortement incités à prioriser les procédures ne nécessitant pas le recours à un avocat.

### MOYENNE MENSUELLE DES RÉCUPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES IMPAYÉS

Année	Moyenne mensuelle du montant des impayés <sup>(*)</sup>		Moyenne mensuelle des récupérations des impayés <sup>(*)</sup>		Taux de récupération des impayés	
	FBPMC	FZMC	FBPMC	FZMC	FBPMC	FZMC
2009	33 103	168 517	2 015	10 073	6,1%	6,0%
2010	25 201	84 705	1 795	3 365	7,1%	4,0%

(\*) Montants en milliers de dirhams

Des instructions ont également été données à ces services pour multiplier les actions judiciaires devant les Juridictions Communales et d'Arrondissements, actions gratuites qui ne demandent pas l'assistance des avocats et qui ont le mérite d'impliquer les autorités locales dans l'exécution des jugements rendus, notamment dans le milieu rural.

Le tableau ci-dessous, rend compte des récupérations ayant été réalisées sur les créances radiées au titre de l'exercice 2010.

### RÉCUPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES CRÉANCES RADIÉES

Date	Cumul des Radiations <sup>(*)</sup>		Cumul Récupération des Radiations <sup>(*)</sup>		Taux de Récupération des Radiations	
	FBPMC	FZMC	FBPMC	FZMC	FBPMC	FZMC
2009	28 213	199 654	1 580	3 172	5,6%	1,6%
2010	64 410	405 335	3 085	11 002	4,8%	2,7%

(\*) Montants en milliers de dirhams

## 7. COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

### 7.1 FILM INSTITUTIONNEL

En vue de marquer une présence notable lors du congrès mondial des crédits populaires qui a eu lieu le 07 juillet au Canada, la Fondation a spécialement réalisé à cette occasion un film institutionnel qui a fait l'objet d'une projection dans la séance plénière.

Le scénario du film est construit sur une binarité entre l'agent de développement et le bénéficiaire, et cherche, notamment, à mettre l'accent sur l'un des fondements du Micro-Crédit à savoir la proximité et la relation privilégiée qui doit subsister entre eux. L'objectif étant d'illustrer le programme de la Fondation par des cas réels.

Le film est, par ailleurs, entrecoupé par les témoignages de responsables de la BCP et de la FBPMC rappelant le contexte socio-économique de la création de la Fondation et expliquant, par la même, la vision du Groupe et sa stratégie à moyen et long terme, notamment son projet de bancarisation des populations à faible revenu.

### 7.2 CONFÉRENCE MICRO FINANCE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES (MFNT)

Afin de renforcer son image de marque sur la scène nationale et internationale, la Fondation Micro-Crédit s'est engagée avec la Banque Centrale Populaire, à sponsoriser et co-organiser en collaboration avec PlaNet Finance, la 2<sup>ème</sup> conférence internationale de Microfinance & Nouvelles Technologies (M.F.N.T.) qui s'est déroulée les 11 et 12 mars 2010, au Royal Mirage Marrakech.

Près de 250 décideurs du monde entier et 50 experts internationaux ont répondu présent à cet événement d'envergure afin d'échanger et d'apporter des réponses au thème sous lequel cet événement a été placé, à savoir « Quels modèles gagnants pour l'accès aux services financiers des populations non-bancarisées ? ».

L'objectif principal de ce sommet est de renforcer les synergies entre les deux secteurs et promouvoir les Nouvelles Technologies de l'Information comme solution à l'amélioration de l'offre des institutions de microfinance pour mieux servir les populations défavorisées et exclues des services financiers classiques.

### 7.3 « ATTAWASSOL » LETTRE D'INFORMATION DE LA FBPMC

Dans l'objectif de se doter d'un canal d'information, la Fondation a lancé en juin 2010 le 1<sup>er</sup> numéro de sa lettre d'information baptisée « Attawassol ».

Il s'agit d'un support mensuel, édité en français qui a pour principal objectif de rapprocher davantage le personnel du réseau avec celui du siège.

Cette newsletter constitue aussi un relais d'information privilégié de la Fondation avec ses différents partenaires opérant dans le secteur de la microfinance.



## 7.4 SALONS & RENCONTRES RÉGIONALES DES ASSOCIATIONS DE MICRO-CRÉDIT

### 7.4.1 RENCONTRES RÉGIONALES

Les rencontres régionales ont été organisées par le Centre Mohamed VI pour le Soutien à la Microfinance dans les villes de Fès et Marrakech au profit des bénéficiaires des associations de micro-crédit au Maroc.

Ateliers de formation, conférences et expositions sont les grands axes des deux rencontres des microentrepreneurs exerçant l'artisanat et la production des produits du terroir.

Plus de 40 clients de la Fondation, ayant participé à ces deux rencontres, ont bénéficié de sessions de formation sur l'Education Financière à savoir : la gestion des dettes, les services financiers, la budgétisation, l'épargne et la négociation financière.

### 7.4.2 FOIRES & EXPOSITIONS

Dans le cadre de sa stratégie de proximité, et pour une meilleure insertion de ses points de vente dans l'environnement socio-économique, la Direction Régionale de Chaouia-Ouardigha-Tadla, a pris part à deux importants événements dans la région :

- La 2<sup>ème</sup> Exposition Régionale de l'Artisanat, organisée par la Chambre d'Artisanat de Settât du 22/09/2010 au 27/09/2010 au niveau de la ville d'Abijaad à l'occasion du Moussem Annuel de Sidi Bouabid Echarqui qui a connu la participation active des branches de Bejaad et Oued Zem. A cette occasion, un stand a été réservé à la Fondation en vue d'exposer aux visiteurs du salon de l'Artisanat et du Moussem les différents produits offerts par notre Institution.
- Le Festival du Moussem Annuel de Guisser dans la province de Settât qui a démarré le 01 octobre 2010. Trois branches de la Fondation y ont pris part : Nzalt Cheikh, Settât 1 et Settât 2.

## 7.5 TROPHÉES & DISTINCTIONS

- L'agence de notation internationale, spécialisée dans la micro finance « Micro Rate », a attribué à la Fondation la note Alpha, la plus haute note en cours de validité dans la région MENA et au niveau international.

Cette note traduit dans l'échelle de notation Micro Rate : l'efficacité excellente, la bonne rentabilité et la bonne gestion des risques, laissant l'institution peu exposée aux variations des cycles économiques.

D'après Micro Rate, la qualité du management et la bonne méthodologie d'octroi du crédit ont permis à la Fondation d'émerger en tant que IMF performante dans son secteur.

- La Fondation reçoit le prix de la « Meilleure Performance » par le réseau de la microfinance des pays arabes « SANABEL », dans le cadre de la 7<sup>ème</sup> édition de sa conférence internationale.
- La 5<sup>ème</sup> édition des Microentrepreneurships Awards, organisée par PlaNet Finance et Citi Group tenue le 17 décembre 2010 à Casablanca au Royal Mansour, a récompensé 12 microentrepreneurs dans six catégories :
  - Meilleur projet innovant,
  - Meilleure performance,
  - Meilleur projet « ETTAHADI » (défi),
  - Meilleur projet de développement durable ou de protection de l'environnement,
  - Meilleur micro entrepreneur de moins de 25 ans,
  - Meilleure micro entrepreneuse de l'année 2010.

Au terme de ce concours, 4 clients de la FBPMC sur les 12 finalistes des 6 AMC participantes ont été récompensés par des prix d'une valeur allant de 15 000 à 20 000 dirhams.





## ACTIVITÉ ET PERFORMANCES

La FBPMC a su sauvegarder ses marges, dans un environnement sectoriel qui reprend prudemment son rythme normal d'activité en 2010, après deux années caractérisées par une remontée des impayés.

Le tableau suivant donne une vision globale des principales réalisations de la Fondation en termes d'activité et de performances au cours de l'année 2010 comparées à 2009.

Indicateurs	Réalisations au 31/12/2009	Réalisations au 31/12/2010	Var. en %
<b>Indicateurs d'activité</b>			
Nombre de branches	219	308	40,64%
Nombre de prêts	128 567	175 241	36,30%
Nombre de clients actifs	146 566	193 974	32,35%
Prêts octroyés en dhs	1 273 485 287	1 569 892 000	23,28%
Encours des prêts dhs	973 694 000	1 247 081 000	28,08%
PAR > 30 j en dhs <sup>(1)</sup>	20 882 000	13 609 208	-34,83%
Taux de PAR > 30 j <sup>(2)</sup>	2,14%	1,09%	-1,05 pts
<b>Indicateurs de moyens</b>			
Recrutement	27	7	-74,07%
Effectif	832	754	-9,38%
Charges du personnel	67 388 418	72 833 799	8,08%
Budget de fonctionnement (hors charges du personnel)	52 029 474	54 921 064	5,56%
Budget d'investissement	8 967 913	16 166 000	80,26%
<b>Indicateurs de résultat</b>			
Chiffre d'affaires	233 145 205	301 514 689	29,32%
PNB	199 695 973	271 844 705	36,13%
Coefficient d'exploitation	59,80%	47,00%	-12,80 pts
Résultat net	41 627 000	78 010 000	87,40%

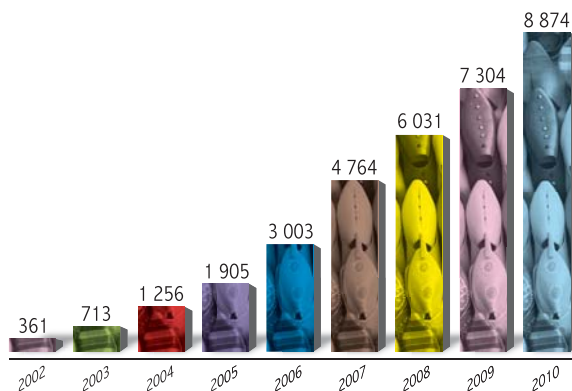
(1, 2) : Chiffres après radiation

## 1. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ

### 1.1 PLUS DE 8 MILLIARDS DE DIRHAMS DE CUMUL DES MONTANTS DÉBLOQUÉS

Grâce notamment à l'effort continu de renouvellement des prêts, le montant des crédits distribués enregistre un additionnel de 1,570 milliards de dirhams, soit un accroissement de 23% en 2010 par rapport à 2009. De ce fait, le cumul des montants débloqués par la Fondation a atteint 8,874 milliards de dirhams pendant l'année sous-revue.

CUMUL DES MONTANTS DÉBLOQUÉS (EN MILLIONS DE DIRHAMS)

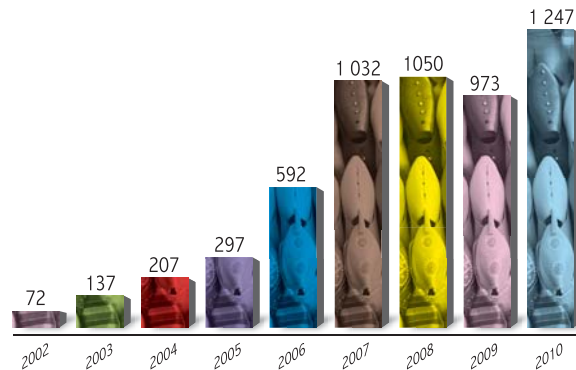


## 1.2 UN ENCOURS DES PRÊTS DE PLUS DE 1 247 MILLIONS DE DIRHAMS

A fin décembre 2010, les créances sur la clientèle se chiffrent à 1,247 milliards de dirhams contre 973,69 millions de dirhams, une année auparavant, soit une croissance de 273,38 millions de dirhams (28%) par rapport à l'exercice écoulé. Cette augmentation de l'encours des prêts s'explique essentiellement par :

- Une production additionnelle des agents de la Fondation Zakoura suite à l'opération de fusion, conduisant à une augmentation de 23,3% des crédits pour les micro-entreprises, passant de 1,273 milliard de dirhams à 1,570 milliards de dirhams ;
- Une baisse de 34,8% des créances en souffrance : 13,60 millions de dirhams, contre 20,88 millions de dirhams, une année auparavant.

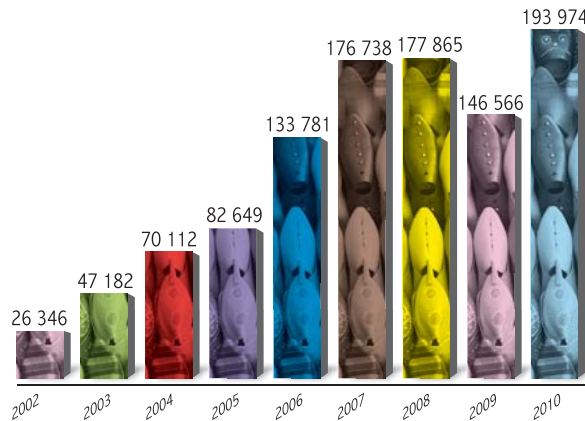
ÉVOLUTION DES CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE (EN MILLIONS DE DIRHAMS)



## 1.3 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS

Le nombre de clients actifs passe de 146 566 à fin décembre 2009 à 193 974 à fin décembre 2010, soit une croissance de 32,34%.

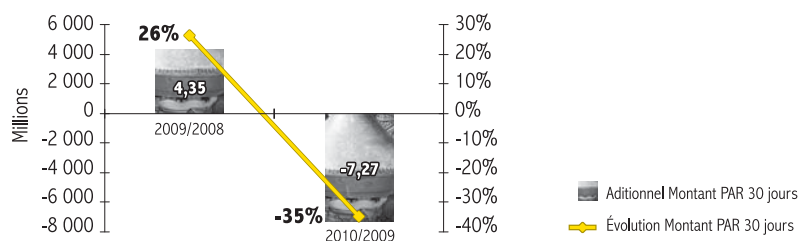
ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS



## 1.4 BAISSÉ DU PORTEFEUILLE À RISQUE SUPÉRIEUR À 30 JOURS

A fin décembre 2010, le portefeuille à risque supérieur à 30 jours enregistre une baisse de 34,83% par rapport à fin décembre 2009, passant de 20,88 millions de dirhams à 13,60 millions de dirhams, soit une diminution de 7,27 millions de dirhams, contre une augmentation de 16,16 millions de dirhams lors de l'exercice écoulé.

ÉVOLUTION DU MONTANT DU PORTEFEUILLE À RISQUE À 30 JOURS

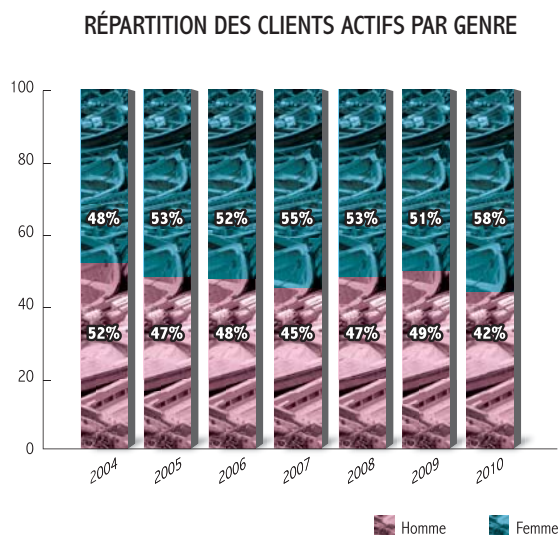


Le taux du PAR > 30 jours de la FBPMC se chiffre à 1,09% à fin décembre 2010, contre 2,14% à fin décembre 2009, soit une baisse de 1,05 points, essentiellement imputable à la hausse de l'encours de prêts de la Fondation.

## 2. STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

### 2.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES CLIENTS PAR SEXE

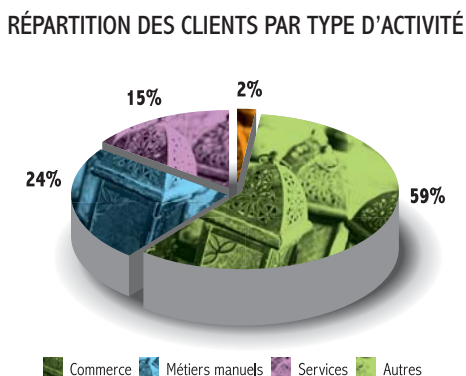
La répartition par sexe des clients actifs, à fin décembre 2010, fait ressortir un taux de 58% pour les femmes et de 42% pour les hommes.



L'année 2010 enregistre une baisse du pourcentage des hommes dans le portefeuille de la FBPMC, en comparaison avec les années précédentes.

### 2.2 RÉPARTITION PAR ACTIVITÉ

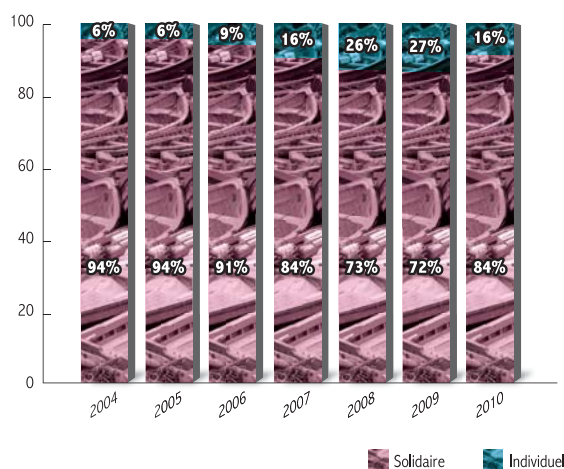
En 2010, l'activité de commerce représente 59% du total du portefeuille, suivie des activités manuelles avec 24% et des activités de service avec 15%.



## 2.3 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE PAR TYPE DE PRÊTS

En 2010, le portefeuille de la FBPMC continue à être dominé par les prêts solidaires, malgré le bond de 10% qu'a connu le pourcentage des prêts individuels en passant de 6% en 2004 à 16% en 2010.

RÉPARTITION DES CLIENTS ACTIFS PAR TYPE DE PRÊT



## 2.4 RÉPARTITION PAR TYPE DE PRODUIT

Comme dans les années précédentes, la structure du portefeuille de la Fondation montre une prédominance, en termes de montants débloqués, du produit « AL INTILAKA ».

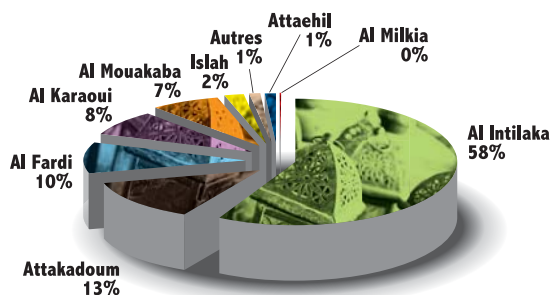
Le tableau suivant rend compte de la répartition du nombre de dossiers de prêts et des montants débloqués par produit des clients actifs à fin décembre 2010 (les produits sont classés selon l'importance des montants débloqués).

STRUCTURE DES CLIENTS ACTIFS À FIN DÉCEMBRE 2010

Produits	Nombre de dossiers	Montants débloqués en dirhams	Nombre %	Montants %
AL INTILAKA	144 903	1 197 388 636	74,18%	57,45%
ATTAKADOUM	8 527	275 846 069	4,37%	13,24%
AL FARDI	13 983	203 117 936	7,16%	9,75%
AL KARAOUI	17 302	170 686 642	8,86%	8,19%
AL MOUAKABA	4 807	145 585 412	2,46%	6,99%
ISLAH	2 348	35 990 522	1,20%	1,73%
Autres*	2 818	28 358 945	1,44%	1,36%
ATTAEHIL	396	19 429 283	0,20%	0,93%
AL MILKIA	250	7 668 500	0,13%	0,37%
Total	195 334	2 084 071 945	100,00%	100,00%

(\*) AL ISTIKTAB, AL MOUBADARA, ATTAEHIL, ATTAJHIZ, COOPERATIVE, ELEVAGE, JISSRE 1, JISSRE 2, ORIENTAL ADS, AGENCE DE L'ORIENTAL FBPMC.

STRUCTURE DES PRODUITS SELON LES MONTANTS DÉBLOQUÉS







## RÉALISATIONS DU SECTEUR & PARTS DE MARCHÉ

A fin septembre 2010, l'encours de crédit du secteur se situe à 4 664 millions de dirhams, contre 4 796 millions de dirhams à fin décembre 2009, soit un ralentissement de 132 millions de dirhams. La même tendance est constatée au niveau du nombre de clients actifs du secteur qui accuse une baisse de 39 086 en 2010, passant de 919 148 clients à fin décembre 2009 à 880 062 clients à fin septembre 2010.

Le tableau ci-dessous, montre l'évolution des indicateurs d'activité du secteur entre l'année 2007 et 2010 :

#### INDICATEURS DU SECTEUR DU MICRO-CRÉDIT AU MAROC

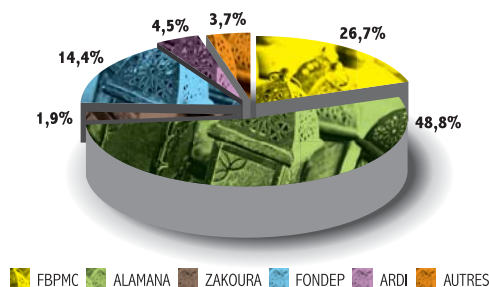
Indicateurs	Fin 2007 (1)	Fin 2008 (2)	Fin 2009 (3)	Tx. d'évolution (3) / (2)	Fin 2010 (4)	Tx. d'évolution (4) / (3)
Nombre de clients actifs	1 339 938	1 235 092	919 148	-26%	880 062	-4%
Encours des prêts en Mdhs	5 448	5 681	4 796	-16%	4 664	-3%
Nombre d'agents de terrain	5 268	6 269	5 279	-16%	4 973	-6%
Nombre de cadres et employés hors terrain	1 541	2 296	752	-67%	811	8%

En 2010, la FBPMC conforte sa deuxième place dans le secteur en terme d'encours des engagements avec une part de marché de 26,7%, affichant une progression de 6,7 points par rapport à l'année 2009. Cette évolution traduit une augmentation du volume des créances sur la clientèle de 28% en passant de 973,69 millions de dirhams en 2009 à 1,247 milliards de dirhams en 2010.

#### RÉPARTITION DE L'ENCOURS DU SECTEUR PAR AMC EN 2010 (EN MILLIERS DE DIRHAMS)

AL AMANA	FBPMC	FONDEP	ZAKOURA	ARDI	Autres	Total
2 274 500	1 247 081	673 970	87 713	209 491	171 724	4 664 479
48,8%	26,7%	14,4%	1,9%	4,5%	3,7%	100%

#### PARTS DE MARCHÉ EN ENCOURS DES PRÊTS EN 2010

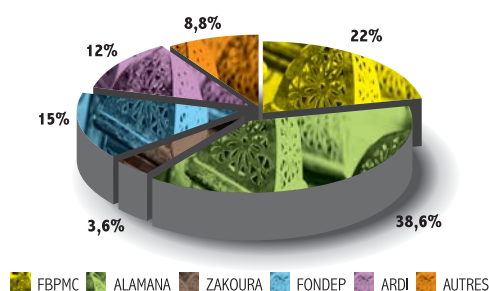


Au niveau des clients actifs, la part de marché de la FBPMC s'est appréciée de 6 points par rapport à l'année précédente, passant ainsi de 16% à 22%.

#### RÉPARTITION DES CLIENTS ACTIFS DU SECTEUR PAR AMC EN 2010

AL AMANA	FBPMC	FONDEP	ZAKOURA	ARDI	Autres	Total
339 408	193 974	132 419	31 927	105 560	76 774	880 062
38,6%	22%	15%	3,6%	12%	8,8%	100%

#### PARTS DU MARCHÉ EN CLIENTS ACTIFS EN 2010





# SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2010

# 1. COMPTES DU BILAN : UN TOTAL BILAN DE 1,408 MILLIARDS DE DIRHAMS

Le total du bilan de la FBPMC s'est situé à 1,408 milliard de dirhams contre 1,146 milliard de dirhams, une année auparavant, soit une hausse de 22,9%.

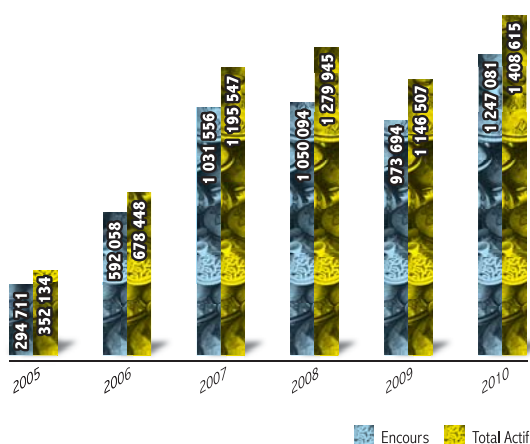
Cette variation est due essentiellement à l'augmentation de 28,1% des créances sur la clientèle et à l'accroissement des valeurs en caisse de 3,3%, qui constituent ensemble 96,8% de l'actif de la Fondation en 2010.

S'agissant du passif, il est composé à 51,6% par l'endettement et à 31,7% par les fonds associatifs. Ces deux rubriques ont varié respectivement de 24,2% et de -17%.

ACTIF (en milliers de dirhams)	Réal. à fin déc. 2009	Réal. à fin déc. 2010	Var. %
1- Valeurs en caisse, banque, valeurs à l'encaissement	113 554	117 303	3,3%
2- Placement de fonds	21 215	-	-100%
3- Créances sur la clientèle	973 694	1 247 081	28,1%
4- Autres Actifs	8 527	15 460	81,3%
5- Immobilisations incorporelles nettes	5 819	9 429	62,1%
6- Immobilisations corporelles nettes	23 698	19 342	-18,4%
<b>Total Actif</b>	<b>1 146 507</b>	<b>1 408 615</b>	<b>22,9%</b>

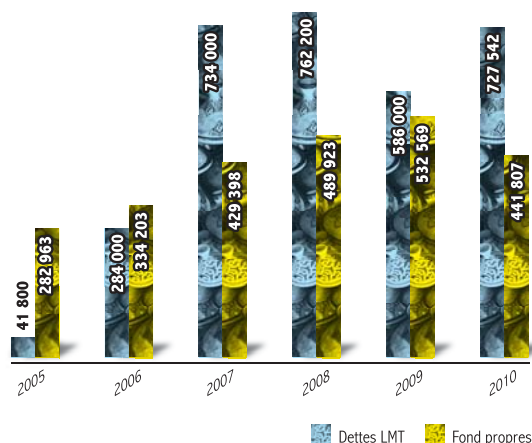
PASSIF (en milliers de dirhams)	Réal. à fin déc. 2009	Réal. à fin déc. 2010	Var. %
1- Banques créditeurs, Crédits de trésorerie	-	-	-
2- Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	586 000	727 542	24,2%
3- Autres passifs	23 129	27 423	18,6%
4- Provisions pour risques et charges	4 809	211 842	4 305%
5- Fonds associatifs	532 569	441 807	-17%
* Fonds propres			
* Fonds associatifs sans droit de reprise	209 671	210 496	0,4%
* Fonds associatifs avec droit de reprise	4 000	4 000	0%
* Report à nouveau	277 270	149 302	-46,2%
* Résultat de l'exercice	41 627	78 010	87,4%
<b>Total Passif</b>	<b>1 146 507</b>	<b>1 408 615</b>	<b>22,9%</b>

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES PRÊTS PAR RAPPORT AU TOTAL DE L'ACTIF (EN MILLIERS DE DIRHAMS)





## ÉVOLUTION DES DETTES À LONG ET MOYEN TERME PAR RAPPORT AUX FONDS PROPRES (EN MILLIERS DE DIRHAMS)



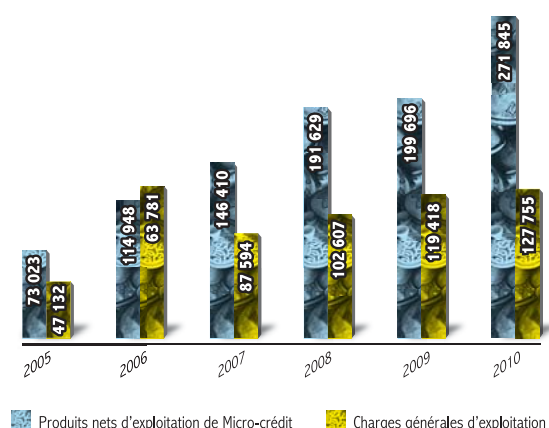
## 2. COMPTES PRODUITS & CHARGES : UN EXCÉDENT DE GESTION DE 78,01 MILLIONS DIRHAMS

Au niveau des comptes de l'exploitation, les produits nets d'exploitation du Micro-Crédit ont augmenté de 36%, progressant de 199,69 millions de dirhams à 271,84 millions de dirhams, et les charges générales d'exploitation ont augmenté de 7%, passant de 119,41 millions de dirhams à 127,75 millions de dirhams.

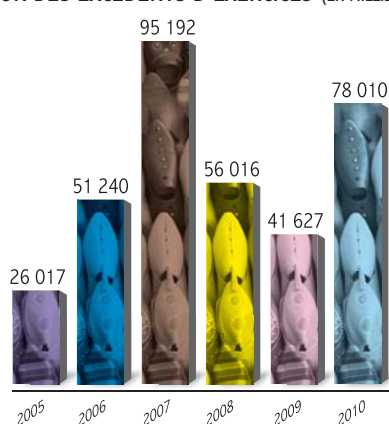
(en milliers de dirhams)		Réal. à fin déc. 2009	Réal. à fin déc. 2010	Var. %
I-	PRODUITS D'EXPLOITATION DE MICRO-CRÉDIT	233 145	301 515	29%
	Produits sur opérations de placement de trésorerie	1 174	577	-51%
	Produits sur opérations avec clientèle	231 971	300 937	30%
	Produits sur opérations sur titres			
II-	CHARGES D'EXPLOITATION DE MICRO-CRÉDIT	33 449	29 670	-11%
	Charges d'intérêts et de commissions bancaires	33 449	29 670	-11%
	Charges sur opérations sur titres de placements			
III-	PRODUIT NET D'EXPLOITATION DE MICRO-CRÉDIT (I - II)	199 696	271 845	36%
IV-	CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	119 418	127 755	7%
	• Charges du personnel	67 388	72 834	8%
	• Charges externes	42 540	45 366	7%
	• Impôts et taxes	25	32	27%
	• Autres charges générales d'exploitation	1 056	1 319	25%
	• Dotations aux amortissements des immobilisations corpor. et incorpo.	8 408	8 204	-2%
V-	DOTATION AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CRÉANCES	53 628	86 217	61%
VI-	REPRISE DE PROVISION POUR DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES EN SOUFFRANCES & CRÉANCES AMORTIES	14 831	19 551	32%
VII-	RÉSULTAT COURANT (III + IV - V - VI)	41 481	77 424	87%
	(+) Produits non courants	263	682	160%
	(-) Charges non courantes	116	96	-17%
VIII-	RÉSULTAT NON COURANT	146	587	300%
IX-	EXCÉDENT / INSUFFISANCE AVANT IMPÔT	41 627	78 010	87%
X-	EXCÉDENT / INSUFFISANCE DE L'EXERCICE	41 627	78 010	87%

Tout compte fait, un excédent de gestion de 78,01 millions de dirhams a été réalisé, en dépit d'une conjoncture morose dans l'ensemble du secteur. En 2010, la Fondation a enregistré une progression de 87,4% de son excédent de gestion par rapport à l'exercice 2009.

**ÉVOLUTION DES PRODUITS NETS D'EXPLOITATION PAR RAPPORT  
AUX CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION (EN MILLIERS DE DIRHAMS)**



**ÉVOLUTION DES EXCÉDENTS D'EXERCICES (EN MILLIERS DE DIRHAMS)**



### 3. RATIOS FINANCIERS DE LA FONDATION

Le tableau suivant montre l'évolution des ratios financiers de la FBPMC à la fin des années 2008, 2009 et 2010.

**ÉVOLUTION DES RATIOS DE LA FBPMC**

RATIOS	déc. 08	déc. 09	déc. 10
<b>I- Ratios de structure et d'équilibre financier :</b>			
Autonomie financière = Fonds propres / Total Passif	38,0%	46,5%	31,4%
Endettement = DLMT / Fonds propres	156,0%	51,1%	51,6%
Investissement = Immobilisations / Total Actif	2,0%	2,6%	2,0%
Encours / Total actif	82,0%	84,9%	88,5%
Liquidité = Valeurs disponibles / Total Actif	15,0%	9,9%	8,3%
<b>II- Ratios de rentabilité :</b>			
Charges de personnel / PNB	31,0%	33,7%	26,8%
Rentabilité commerciale = PNB / Produits d'exploitation	83,0%	85,7%	90,2%
Autosuffisance opérationnelle = Pnts d'expl. / (Charges financières d'expl + Chg d'expl.)	163,0%	152,5%	191,5%
Coefficient d'exploitation = Charges générales d'exploitation / PNB	53,5%	59,8%	47,0%
Rentabilité économique ou ROA = Résultat net / Actif	4,4%	3,6%	5,5%
Marge bénéficiaire = Résultat net / Produits d'exploitation	24,0%	17,9%	25,9%
Rentabilité financière = Résultat net / Fonds propres	11,0%	7,8%	17,7%

### 3.1 RATIOS DE STRUCTURE ET D'ÉQUILIBRE FINANCIER

L'autonomie financière de la Fondation marque une régression de 15,1 points, passant de 46,5% au 31 décembre 2009 à 31,4% au 31 décembre 2010.

Les dettes à moyen et long terme représentent 51,6% des fonds propres à fin décembre 2010, contre 51,1% à fin décembre 2009, soit une amélioration de 0,5 point.

L'investissement a diminué de 0,6 point, en passant de 2,6% à 2%.

L'encours des prêts représente 88,5% du total de l'actif, contre 84,9% en 2009, soit un mieux de 3,6 points.

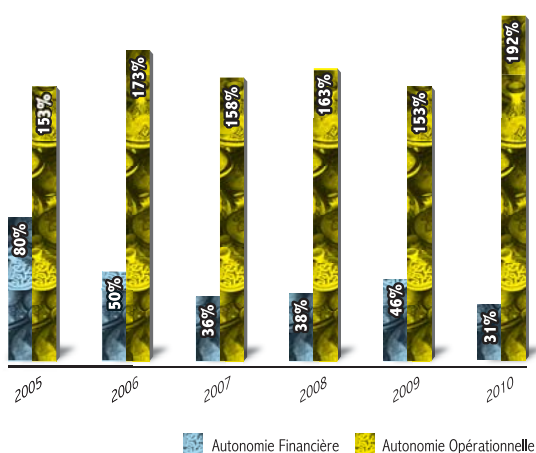
### 3.2 RATIOS DE RENTABILITÉ

La part des charges de personnel dans le PNB se chiffre à 26,8% à fin décembre 2010, contre 33,7% enregistré à fin décembre 2009.

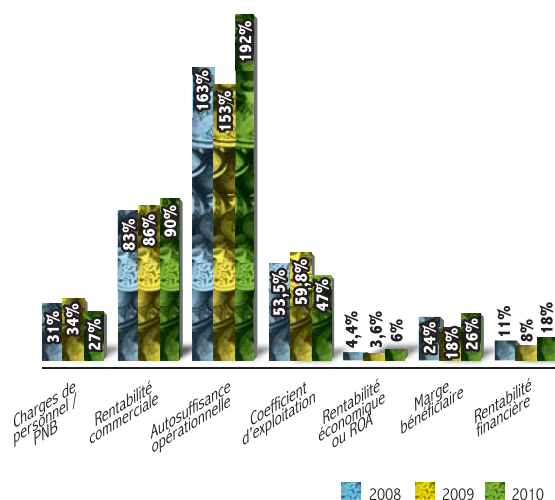
La rentabilité commerciale a marqué une amélioration de 3,6 points, passant de 85,7% à fin décembre 2009 à 90,2% à fin décembre 2010.

Le coefficient d'exploitation a enregistré une baisse de 12,8 points, en passant de 59,8% à fin décembre 2009 à 47,00% à fin décembre 2010.

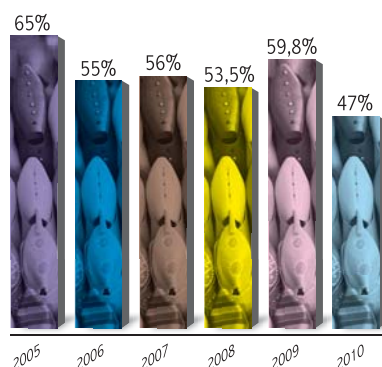
ÉVOLUTION DES RATIOS D'AUTONOMIE



ÉVOLUTION DES RATIOS DE RENTABILITÉ



ÉVOLUTION DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION







# RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## EXERCICE DU 1<sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2010

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des états de synthèse de la **Fondation Banque Populaire pour le Micro Crédit**, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, le tableau des flux de trésorerie et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2010. Ces états de synthèse font ressortir un montant de fonds associatifs de 441.807 KMAD dont un bénéfice net de 78.010 KMAD.

### Responsabilité de la Direction

La Direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèse, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

### Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèse sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc.

Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèses. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèses contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement de la présentation des états de synthèses afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de la **Fondation Banque Populaire pour le Micro Crédit** au 31 décembre 2010 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée au niveau du paragraphe ci-dessus, nous attirons l'attention sur le fait que la **Fondation Banque Populaire pour le Micro Crédit** a constaté dans ses comptes, en contrepartie du report à niveau, une provision de 169.596 KMAD correspondant aux fonds associatifs négatifs à fin 2010 de la Fondation Zakoura Micro Crédit. Cette comptabilisation a été effectuée suite à la publication au bulletin officiel en date du 23 décembre 2010 de l'arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances n° 3059-10, prononçant le retrait de l'autorisation d'exercer les activités de micro crédit de la Fondation Zakoura Micro Crédit et désignant son liquidateur.

Casablanca, le 08 février 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte Audit

A. Benabdalkhalek  
Associé



Mazars Masnaoui

k. Mokdad  
Associé





# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010

