

Fondation Banque Populaire ("FBP")	MAROC
Association	<i>Raport relatif à Décembre 2005</i>

Contacts	Synopsis
-----------------	-----------------

MicroRate:

Gregory THYS
gregory@microrate.com
 Tel: +27 11 803 7117
 Fax: +27 11 807 3490

La Fondation Banque Populaire (FBP) a été créée en 1999 par la Banque Populaire du Maroc ("Banque Populaire"), une banque commerciale. Après avoir reçu une subvention initiale de \$17.3 millions, le portefeuille de l'institution a atteint \$33 millions en 2005. La FBP est une des quatre plus grandes associations de microfinance du Maroc. A travers un réseau de 90 agences (qui s'est étendu à 120 en Juin 2006), FBP sert plus de 82,000 clients. FBP est caractérisé par une excellente qualité de portefeuille et une étroite relation avec la Banque Populaire.

RATING	α -
PERSPECTIVE DU RATING	Positive

Date de l'évaluation	Juin 2006
Date du rating précédent	n.a.
Note précédente	n.a.

α++		
α	α+	
	α	
	α-	← FBP
β	β+	
	β	
	β-	
γ	γ+	
	γ	
	γ-	

Points les plus marquants
POSITIFS

- Augmentation constante de la rentabilité
- Equipe de direction et personnel très compétents
- Bonne méthodologie du crédit
- Très bon positionnement sur le marché

NEGATIFS

- Le Système d'Information et de Gestion (SIG) n'est pas optimal

Principaux Indicateurs de Performance		
	Déc '04	Déc '05
Portefeuille Brut (\$'000's)	25,001.8	32,891.7
Nombre de clients actifs	68,394	82,651
ROE	8.8%	9.2%
Rendement du Portefeuille	32.4%	28.5%
Portefeuille à Risque	0.6%	0.1%
Ratio Charges d'exploitation	17.3%	16.3%
Taille moyenne du crédit	365.6	398
Clients par membre du personnel	261	191

Washington Headquarters

P.O. Box 34114 – Franklin Square
 Washington, DC 20043 USA
 Phone: +1 (703) 243-5340
 Fax: +1 (703) 243-7380

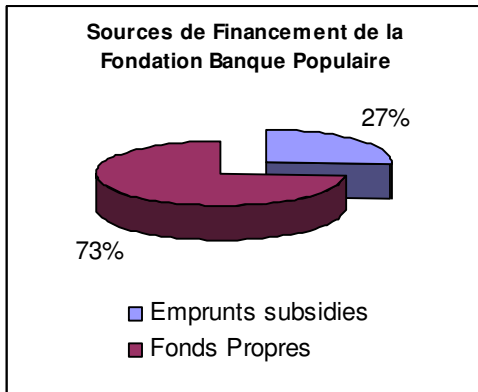
MicroRate Latin America

Plz. 27 de Noviembre 430, 3B
 Lima 27 – Perú
 Phone: +51 (1) 442-5050
 Fax: +51 (1) 442-5511

MicroRate Africa

29 Autumn Street
 Rivonia, 2128
 Johannesburg, South Africa
 Phone: +27 (11) 803-7117
 Fax: +27 (11) 807-3490

Fondation Banque Populaire (« FBP »)	MAROC	Juin 2006
Sources de Financement	Evaluation	



Sources de financement – Jusqu'à présent, la croissance a largement été financée par les Fonds Propres (73%). Le solde vient d'emprunts subsidiés contractés avec la Banque Populaire. Avec un faible ratio de Dettes : Fonds Propres (0.2:1), l'institution pourrait largement se permettre de s'endetter davantage.

Bons produits de crédits – Le département Marketing de la FBP mène les études de marchés appropriées et les produits sont spécialement conçus pour promouvoir les clients vers le secteur bancaire.

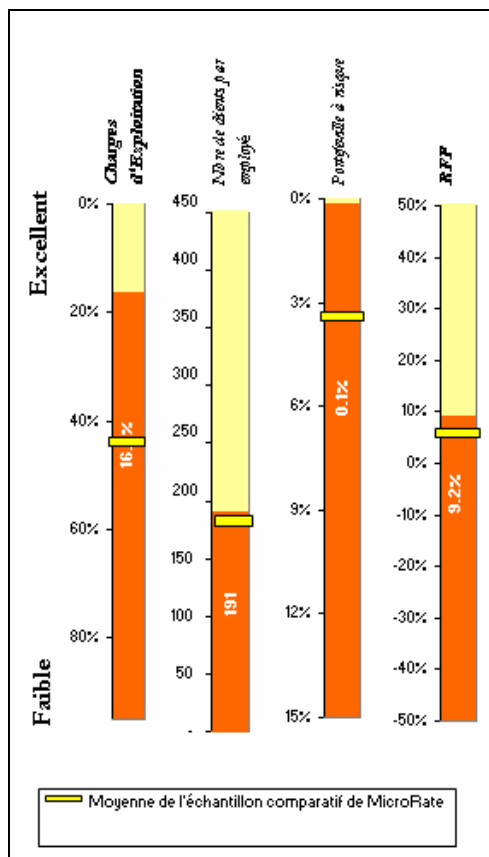
Excellente Qualité du Portefeuille – Le Portefeuille à Risque de la FBP (à plus de 30 jours) de 0.1% (Décembre 2005) est le meilleur que MicroRate ait vu. Cependant, cela reflète une certaine aversion au risque.

Bon positionnement sur le marché – Grâce à sa large couverture du territoire, la Fondation Banque Populaire est une des 4 principales Associations de Microfinance au Maroc.

Equipe de Direction et personnel très compétents – Tous les responsables de départements sont d'anciens banquiers et sont très compétents. Les membres du personnel connaissent bien leur métier et adhèrent aux objectifs de la FBP.

Lien étroit avec la Banque Populaire – La Fondation Banque Populaire bénéficie d'un bon appui de la part de la Banque Populaire, notamment en matière de financement.

Le SIG n'est pas optimal – Bien que le SIG réponde à la plupart des attentes de l'institution, MicroRate est d'avis que, sous sa forme actuelle, le SIG risque de compromettre la croissance future.



Le ratio des charges d'exploitation et le RFP sont comparés aux IMF africaines notées par MicroRate dont la taille moyenne du crédit est > \$500.

Vue d'ensemble du pays

Informations	Déc. 01	Déc. 02	Déc. 03	Déc. 04	Déc. 05
Macro-économiques					
Taux d'inflation	0.62	2.80	1.17	0.40	0.34
Croissance du PIB	6.3%	3.2%	5.4%	4.2%	1.2%*
Taux de change US\$	11.56	10.17	8.75	8.22	8.96
Dévaluation monétaire	8%	-12%	-14%	-6%	9%
Taux rémunérateur de l'épargne (moyenne annuelle)	5.04	4.54	3.78	3.61	3.51

* Estimation

Source: IMF

L'industrie de la microfinance au Maroc est relativement jeune. Les premiers programmes conçus pour financer les personnes à faible revenu datent de 1993-1994. Le secteur a connu une croissance très rapide. Cumulativement, plus de 3 millions de prêts ont été déboursés et plus de 630,000 clients sont servis aujourd'hui. Toutes les associations font principalement des prêts de groupe solidaires mais récemment un nombre plus important de crédits individuels et immobiliers ont été déboursés.

Le marché est grand et il y a encore un grand potentiel de croissance, en particulier dans les zones rurales, car seulement 20% de la population adulte est servie aujourd'hui. Cependant, de nombreuses zones urbaines sont surexploitées, ce qui mène à des emprunts multiples.

Il n'y a pas de bureau de crédit au Maroc mais les associations échangent les informations de manière informelle.

La Microfinance est régie par une loi (Dahir N°1-99-16) et n'autorise pas les associations à collecter l'épargne. Elle limite aussi les associations qui ne peuvent pas offrir d'autres produits que des micro-crédits.

Les associations font pression pour changer la loi, afin de pouvoir, d'abord, répondre aux besoins des clients en leur offrant une gamme plus large de produits, et ensuite, mobiliser des sources de financement moins chères. La taille maximum de prêt est également limitée par la loi à \$5,580. Les deux organes, chargés du secteur, sont le Conseil Consultatif du Microcrédit et le Comité de Surveillance. Le premier se charge de toutes les questions relatives au déboursement et au développement du microcrédit tandis que le second est chargé de superviser le bon développement du secteur.

Le secteur bancaire est principalement concentré dans les zones urbaines. Bien que les banques soient de plus en plus intéressées par l'industrie de la microfinance, aucune d'entre elles n'y participe directement. Cependant, les banques nationales représentent la seconde principale source de financement des associations de microfinance marocaines.

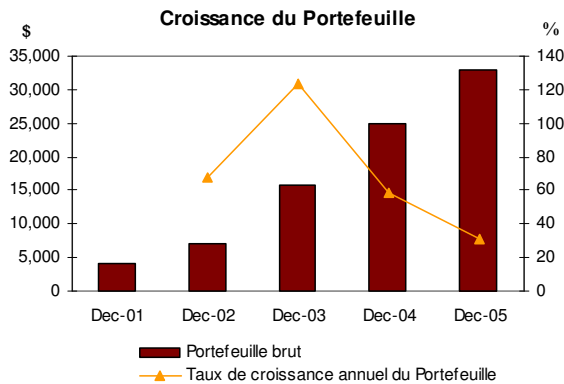
La concurrence entre les associations n'est, à ce jour, pas très vive dès lors qu'elles ont tendance à se considérer comme des collègues. Parmi les principaux acteurs, il y a 4 grandes associations (Al Amana, Zakoura, Fondation Banque Populaire et Fondep), 2 moyennes et 5 petites.

La Fondation Banque Populaire (« FBP ») est une de ces grandes associations de microfinance qui a pour objectif de « promouvoir » ses clients vers le *Groupe Banque Populaire*, l'une des plus grandes banques commerciales du Maroc avec un total du bilan de \$13.4 milliards en Décembre 2005.

Les Opérations de Microfinance

Principaux Indicateurs	31 Dec-01	31 Dec-02	31 Dec-03	31 Dec-04	31 Dec-05
Portefeuille brut de crédits (\$'000's)	4,208.7	7,058.4	15,785.8	25,001.8	32,891.7
Nombre de clients actifs	16,706	25,249	51,653	68,394	82,651
Qualité des actifs (%)					
Portefeuille à Risque / Portefeuille brut de crédits	0.2	0.1	0.1	0.6	0.1
Abandons de Créances / Portefeuille brut de crédits	-	0.2	0.0	0.1	0.9
Dotation aux provisions pour Créances douteuses / Portefeuille brut de crédits	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Provisions pour créances douteuses / Portefeuille à risque	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Efficience et Productivité					
Charges d'Exploitation / Portefeuille brut moyen (%)	16.3	31.0	20.2	17.3	16.3
Coût par emprunteur (\$)	82.2	52.6	60.0	58.7	62.6
Encours moyen de crédit (\$)	251.9	279.6	305.6	365.6	398.0
Nombre d'emprunteurs / Agent de crédit (No)	165.4	188.4	257.0	315.2	222.8
Nombre d'emprunteurs / Membre du personnel (No)	138.1	155.9	213.4	261.0	190.9

Au cours des cinq dernières années, la Fondation Banque Populaire a connu une très forte croissance. En Décembre 2005, le portefeuille était de près de \$33 millions, ce qui - par rapport aux standards africains - est relativement conséquent.



FBP propose principalement des prêts de groupe (94.3% du portefeuille) et a récemment développé une gamme de prêts individuels (5.6% du portefeuille) dont deux produits spécifiques à l'habitat.

Les cinq crédits de groupe sont spécifiquement conçus de manière à accompagner les micro-entrepreneurs dans le développement de leur activité (Démarrage, Accompagnement, Investissement, etc.). Les groupes sont auto-formés et comprennent entre 2 et 4 personnes. Tous les membres du groupe se portent garants pour les autres. Les taux d'intérêt sont de 1.5% par mois (taux dégressif). Les durées de prêts varient de 3 à 36 mois. Les crédits de groupe sont déboursés une fois par semaine.

Pour qu'un client soit éligible pour un crédit individuel, il/elle doit avoir eu une expérience positive de crédit solidaire auprès d'une association de microcrédit et doit gérer et être propriétaire de son entreprise (pour les crédits d'un montant supérieur à \$2,232). Les clients n'ayant aucune expérience en matière de microcrédit peuvent également bénéficier d'un prêt individuel, mais sous des conditions plus sévères en termes de garantie.

Les garanties varient en fonction de la taille du prêt et consistent généralement en une garantie personnelle et au nantissement du fonds de commerce.

Une fois que les clients ont participé à la formation de base, les agents de crédit analysent chaque demande et calculent la capacité de remboursement des clients. La politique de crédit et les procédures d'octroi sont complètes et fort détaillées.

Bien que ceci n'affecte pas la qualité du processus d'approbation, MicroRate est d'avis que le processus est trop long et requiert trop de temps. A titre d'illustration, MicroRate note que les agents de crédits ont tendance à « court-circuiter » le processus sur le terrain. Cependant les évaluations pour les crédits de groupe et les crédits individuels sont appropriées.

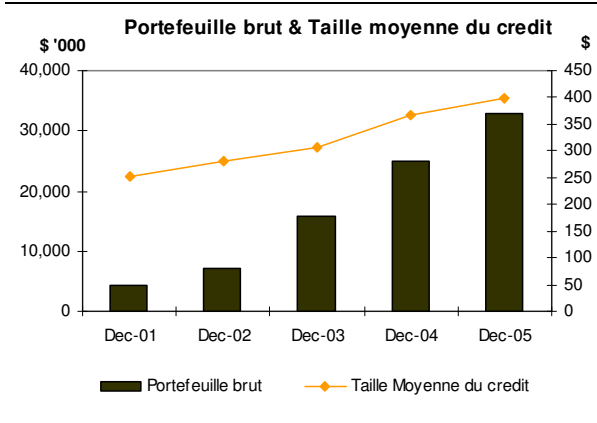
La recommandation de l'agent de crédit est ensuite transmise au chef d'agence. Le chef d'agence peut approuver la décision d'octroi pour tout montant inférieur à \$780 pour un premier crédit (\$1,340 pour un renouvellement). Toute demande supérieure à ce plafond est transmise au superviseur régional (jusqu'à \$2,250), ou au comité de crédit régional (pour toute demande supérieure à ce plafond). Le processus de déboursement est relativement rapide puisqu'il dure environ une semaine.

Les déboursements se font toujours par chèque, ce qui réduit considérablement le risque opérationnel. En outre, il n'y a pas encore eu d'incidents de vol ou d'agression.

Décomposition du portefeuille par produits.

Crédits*	% d'emprunteurs actifs	% du portefeuille de crédit
Court Terme (< 1 an)		
Groupe	93.8%	78%
Individuel	0.1%	0.1%
Moyen Terme (1 an < MT < 5 ans)		
Groupe	5.4%	16.3%
Individuel	0.8%	5.5%

En réponse à la demande, FBP prévoit d'augmenter le montant maximum de crédit (actuellement de \$3,350). Ceci est positif et permettra une plus grande flexibilité des produits de crédits. L'institution a déjà répondu aux attentes de sa clientèle cible (avec de nouveaux produits et de plus gros montant de crédits), ce qui se reflète au niveau de l'augmentation de l'encours moyenne du crédit, qui passe de \$252 en 2001 à \$398 en 2005.



FBP propose une large gamme de produits qui lui confère un avantage compétitif dans le sens où les produits sont spécialement conçus pour accompagner les clients dans les différentes étapes de leurs activités. Cependant, les produits pourraient encore être améliorés. En ce moment, FBP (en collaboration avec les autres grandes associations) fait pression sur le gouvernement pour changer les lois afin d'autoriser les Associations de Microfinance à offrir une gamme diversifiée de produits comme l'épargne ou les transferts d'argent.

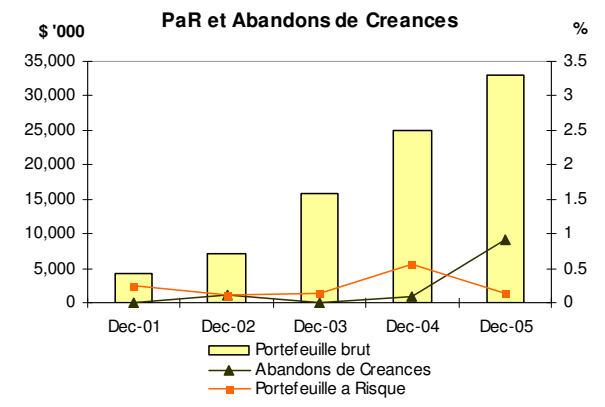
La concurrence étant susceptible de s'intensifier, la différenciation ainsi que le développement de produits sont des domaines clés sur lequel l'institution doit se concentrer. Les produits d'épargne ne sont pas seulement une source vitale de financement, mais ils représentent également une source potentielle de nouveaux clients. C'est dans ce sens que la FBP réfléchit à des alternatives telles qu'un partenariat avec la Banque Populaire pour des produits d'épargne.

FBP prévoit également d'introduire un produit de micro-assurance. Bien que l'institution en soit encore aux prémises de ce développement MicroRate est préoccupé par le fait qu'il semblerait que ce soit une initiative du gouvernement, qui – à terme – verrait la FBP et les autres grandes Associations comme étant des canaux de distribution. A ce jour, la FBP n'a pas participé à la conception du produit.

Qualité du Portefeuille

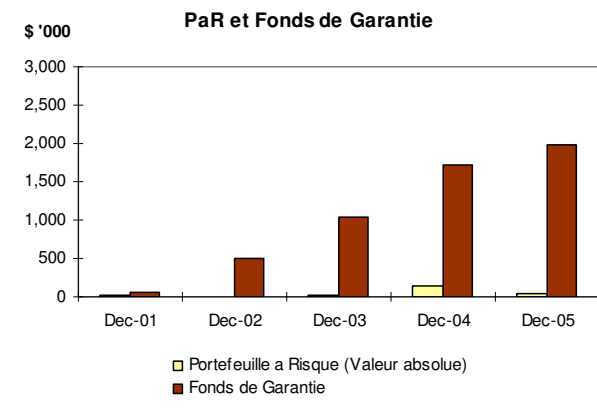
Bien qu'en tenant compte des abandons de créances, la qualité du portefeuille demeure excellente : PaR (à plus de 30 jours) et taux d'abandons de créances équivalent à 1% du portefeuille brut en 2005 (2004 :0.7%).

Cette augmentation peut être attribuée aux crédits frauduleux (« fictifs ») reportés en 2004. Par conséquent, le PaR a augmenté à 0.6% du portefeuille moyen cette année là. Ces crédits ont été progressivement passés en perte en 2005.



Qualité du portefeuille	Décembre 2004	Décembre 2005
Portefeuille Brut (\$'000)	25,001.8	32,891.7
Portefeuille à risque (PaR)	0.6%	0.1%
Abandons de créances	0.1%	0.9%
PaR + Abandons	0.7%	1.0%

Ce très faible niveau de PAR reflète l'aversion au risque. En outre, bien que la demande soit forte, les associations marocaines ont encore le privilège de pouvoir se permettre de sélectionner les bons clients. A titre d'illustration, lors de la visite d'une agence sur le terrain, le taux de rejet des demandes de crédits se situe aux alentours de 8% par semaine. Ceci est extraordinairement élevé et reflète le manque relatif de maturité (et de concurrence) du secteur de la microfinance au Maroc.



Bien qu'il n'y ait pas de dotation aux provisions pour créances douteuses, la fondation a mis en place un fonds de garantie¹ alimenté directement par les clients (contribution de 1.5% du montant octroyé). Bien que ceci ne reflète pas le détail des arriérés, et risque de biaiser les calculs de Marge nette, le Fonds de Garantie couvre bien plus de 100% du portefeuille à risque (à plus de 30 jours) en Décembre 2005.

Organisation et Gestion

Le siège de la Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit se situe à Casablanca et opère à travers son large réseau de 120 agences (Juin 2006), supervisées par 6 coordinateurs régionaux. Cependant, 3 coordinateurs régionaux supplémentaires vont être recrutés. Ils seront assistés de contrôleurs internes régionaux. Cette décentralisation de la fonction d'audit interne a pour but d'améliorer le suivi des agences et permettra d'assurer une meilleure application de la politique de crédit.

L'ensemble des cadres de la direction travaille pour l'institution depuis le début. Tous sont des anciens employés de la Banque Populaire et sont très compétents. Le Directeur Général est assisté par les chefs de départements suivants: Finance et Comptabilité; Développement; Administration; Audit Interne et le département Informatique. Il est également assisté d'un « Chargé de mission ».

La structure organisationnelle de la FBP est solide. Par ailleurs, MicroRate note que les efforts de décentralisation des contrôles aideront à gérer la forte croissance de l'institution. Cette dernière a été renforcée par un département marketing bien développé. Les outils marketing sont développés en interne et les études de satisfaction et de faisabilité, sont régulièrement menées, particulièrement avant la création de nouvelles branches.

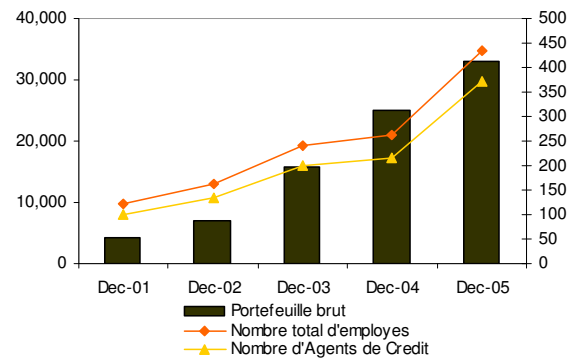
Le recrutement se fait au niveau régional et l'institution met l'accent sur les promotions en interne, assurant ainsi un chemin de carrière clair et une familiarité du personnel à tous les niveaux d'opérations.

¹ Ce fonds permet de faire face aux impayés en cas de décès ou d'invalidité mais peut également intervenir dans d'autres circonstances (telles que les incendies, les catastrophes naturelles, etc.). Toute intervention du Fonds est soumise à la décision du Comité de suivi de la qualité des engagements (composé du Directeur Général et des chefs de département du Développement, de l'Audit Interne et des Finances).

Le personnel technique bénéficie à la fois de formations internes et externes. La Fondation dispose d'un département de formation qui développe un plan de formation annuel. De manière générale, chaque agent bénéficie d'au moins une formation par an. Le personnel est dévoué et le moral est très bon, ce qui a engendré un faible turnover.

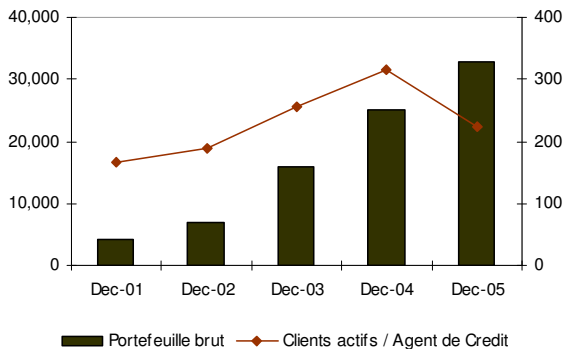
Parallèlement à la croissance du portefeuille de prêts, le personnel a augmenté de 65.3% et comptait 433 personnes en 2005, dont 85.7% sont des agents de crédits. Ceci est inhabituellement élevé pour une IMF, mais n'est pas hors du commun au Maroc.

\$ '000 Portefeuille et Nombre d'Employes



Les agents de crédits sont aussi responsables du travail administratif, de la formation de base, du recouvrement et de la prospection de nouveaux clients. Par conséquent, la productivité est inférieure à la moyenne africaine de MicroRate de 364, avec seulement 223 clients par agent de crédit (2004 :315). La productivité est également affectée par le fait qu'un pourcentage important des agents de crédits sont des débutants (environ 50% des agents de crédits sont employés depuis moins d'un an).

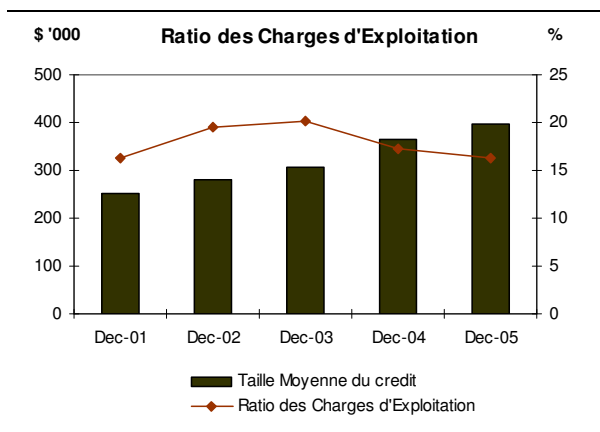
\$ '000 Productivité des Agents de Crédits



Bien qu'il y ait eu un ralentissement de la productivité des agents de crédits, le coût moyen par client représente un meilleur indicateur de l'efficacité. Quand bien même ce dernier ait légèrement augmenté à \$62.6 en 2005 (alors que d'autres grandes associations marocaines sont à \$45), la Fondation demeure efficace, notamment grâce aux multiples tâches dont les agents de crédits sont responsables.

La FBP dispose d'un système de primes, tant pour les cadres du siège, que pour les agents de crédits. Cependant, le fait que ces derniers n'y ont droit qu'après un an d'exercice peut être démotivant. Le calcul de la prime est calculé trimestriellement et est relativement simple à comprendre pour les agents.

Malgré une faible productivité, le ratio des charges d'exploitation a constamment baissé et a atteint son niveau le plus bas de 16.3%(Déc. 2005). Comparé à la moyenne africaine de MicroRate, ceci est excellent et découle largement du montant relativement élevé de l'encours moyen du crédit.



Contrôles Internes - Audit

Le département d'audit, qui comprend 11 personnes, est en plein développement. Conformément à la politique de décentralisation de la FBP, les 10 contrôleurs du siège seront relocalisés sur le terrain (1 par région) au courant du second semestre 2006 et la FBP prévoit de les remplacer par 10 nouveaux contrôleurs.

Il y a un plan annuel d'audit interne, qui prévoit généralement 2 contrôles par agence. Le siège étant déjà audité par le groupe Banque Populaire et par les auditeurs externes, le département se concentre sur les agences.

Le département est intégré et travaille conjointement avec le département informatique, de qui il dépend pour les informations. Tous les rapports sont envoyés

au Directeur Général et au sous-comité d'audit (*voir Section Gouvernance*). Le département fait des rapports trimestriels au niveau du Conseil d'Administration.

La FBP est également en train de développer une matrice détaillée des risques. L'institution espère pouvoir disposer d'une cartographie finalisée d'ici à la fin de l'année. Cela contribuera à faciliter l'identification, ainsi que la gestion, des différentes zones de risques.

Dans le passé, l'institution a souffert de quelques cas de fraudes, mais les nouvelles procédures se sont révélées être efficaces.

Systèmes d'Information et de Gestion (SIG)

La Fondation Banque Populaire pour le microcrédit est équipée d'un Système d'Information et de Gestion (SIG) développé localement. Il s'agit d'une solution intégrée, qui fonctionne avec une application comptable connexe.

En Août 2004, toutes les agences étaient interconnectées. Les informations sont disponibles en temps réel au niveau du Siège, où les informations sont consolidées. Ceci facilite notamment la gestion de trésorerie.

Bien que le *reporting* soit adéquat, les rapports spécifiques ne sont pas automatiquement générés et doivent être programmés individuellement (ex. : la balance âgée du portefeuille).

La direction est consciente de cette limite et a prévu de revoir le SIG dès le début du deuxième semestre 2006. MicroRate est satisfait de voir que les mesures appropriées sont prises, afin d'assurer que la croissance de la FBP ne soit pas menacée. En ce moment, les capacités d'extension sont limitées et une révision du SIG permettrait à la Fondation d'atteindre ses objectifs de croissance. En outre, la mise à jour du SIG contribuerait à améliorer les contrôles à distance.

Gouvernance et Positionnement Stratégique

La Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit est une association de microfinance marocaine qui a été créée par la Banque Populaire du Maroc. Elle est gouvernée par deux organes statutaires, composés de membres élus : l'Assemblée Générale et le Conseil d'administration.

L'Assemblée Générale est composée de 41 personnes, parmi lesquelles on retrouve des banquiers des différentes entités régionales de la Banque populaire, ainsi que de la Banque Centrale Populaire. Le président du conseil d'administration, composé de 8 personnes, est l'actuel président du Groupe Banque Populaire. Le conseil d'administration se réunit tous les trois mois.

Il y a également un sous-comité d'audit. Ce dernier est composé de trois personnes et a pour responsabilité d'appuyer le travail du contrôle interne. Ce comité se réunit au moins deux fois par an.

Dans l'ensemble, la structure de gouvernance de la Fondation Banque Populaire ainsi que la qualité de gouvernance sont bonnes.

En termes de positionnement stratégique, la Fondation Banque Populaire s'est dès le départ positionnée juste en dessous des banques commerciales. Avec une taille moyenne de l'encours de crédit plus élevée que celle de ses principaux concurrents (Al Amana – Voir le Rating

de MicroRate Décembre 2005 – et Zakoura), il s'agit d'une niche qui n'est pas encore fortement desservie par les autres associations.

Cependant, au fur et à mesure que la concurrence augmente, la distinction des différents marchés cibles a tendance à s'amenuiser. Sous peu, les autres associations serviront à plus grande échelle les clients actuellement ciblés par la Fondation Banque Populaire.

La FBP n'ayant pas l'intention de changer de marché cible à court terme, l'institution a mis l'accent sur la conception de produits de crédit et se fixe pour objectif de continuer à promouvoir les micro-entrepreneurs vers les banques commerciales, et plus particulièrement la Banque Populaire.

Profil Financier

Financial Ratios	31 Dec-01	31 Dec-02	31 Dec-03	31 Dec-04	31 Dec-05
Gestion Financière					
Dettes / Fonds Propres	0.4	0.3	0.4	0.1	0.2
Qualité des actifs					
Portefeuille à risque / Portefeuille brut de crédits (%)	0.2	0.1	0.1	0.6	0.1
Dotations aux provisions pour Créances douteuses / Portefeuille brut moyen (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Fonds de Garantie / Portefeuille à risque (%)	480.4	6,394.1	4,732.6	1,210.0	4,393.7
Efficience et Productivité					
Charges d'Exploitation / Portefeuille brut moyen (%)	16.3	19.6	20.2	17.3	16.3
Nombre d'emprunteurs / Agent de crédit (%)	165.4	188.4	257.0	315.2	222.8
Nombre d'emprunteurs / Membre du personnel (%)	138.1	155.9	213.4	261.0	190.9
Rendement					
Résultat net / Fonds Propres moyen (%) (RFP)	(1.9)	4.4	5.9	8.8	9.2
Résultat Net / Actifs moyens (%)	(1.4)	3.3	4.4	7.2	7.7
Rendement du Portefeuille (%)	19.3	32.0	31.4	32.4	28.5
Charges intérêts et Frais / Portefeuille brut moyen (%)	5.3	5.9	3.7	1.3	0.6
Charges Intérêts et Frais / Financement moyen Passifs (%)	9.1	12.0	9.1	6.2	3.0

Tel que l'on peut s'y attendre pour une institution affiliée à une grande banque commerciale, la santé financière de la FBP est caractérisée par une très bonne gestion de l'endettement dans un contexte de forte croissance et de faibles taux d'intérêts.

Jusqu'à présent, la croissance a largement été financée par les fonds propres (73%), ainsi que par deux emprunts auprès de la Banque Populaire. En 2005, les emprunts ont presque doublé afin d'atteindre les objectifs de croissance. Par conséquent, le ratio des Dettes : Fonds Propres a légèrement augmenté mais reste extrêmement faible à hauteur de 0.2 : 1 (2004 : 0.1).

Comparé à la moyenne de MicroRate de 2.3, ceci indique qu'il y a une large possibilité d'augmenter l'endettement à court terme.

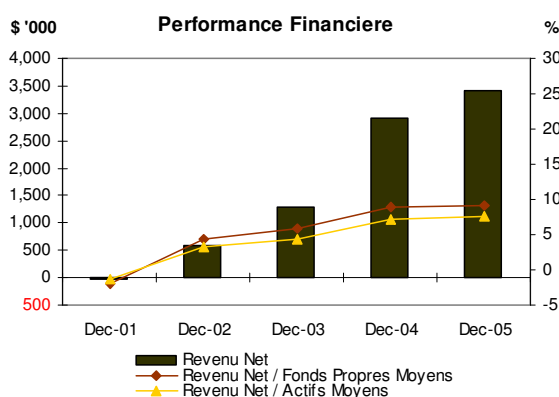
A ce jour, la Fondation n'a contracté que deux emprunts commerciaux avec la Banque Populaire. Ces crédits ne sont pas sécurisés.

	en 2003	en 2006
Montant	\$5 millions	\$11.6 millions
Durée	7 ans	7 ans
Différé	2 ans	2 ans
Taux d'intérêt	6.5%	5%

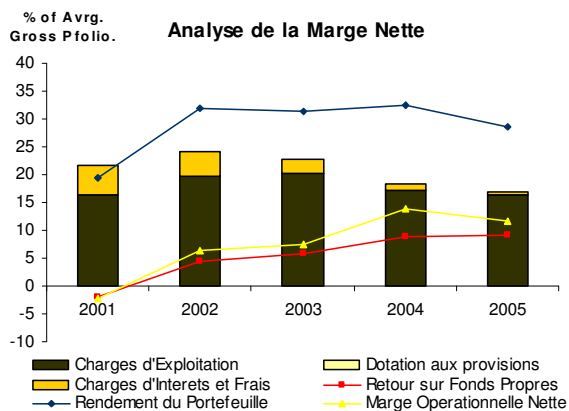
En outre, la FBP est en train de négocier un troisième emprunt, de \$3.3 millions, auprès de la Banque Populaire. Tous les prêts étant en devises locales, il n'y a pas de risque de change.

Afin de s'aligner sur la concurrence, les taux d'intérêts ont été revus à la baisse par la Direction au courant de l'année 2004, et puis à nouveau en Avril 2006.

Malgré cela, la performance financière s'est constamment améliorée. Le résultat net a progressé de 17.1% pour atteindre \$3.4 millions et les rendements sur Fonds Propres étaient de 9.2% en Décembre 2005 (2004 : 8.8%).



Un problème plus immédiat concerne la pression qu'exercent les taux d'intérêts décroissants sur les marges financières. En effet, malgré l'absence de dotation aux provisions (*Voir la Qualité du Portefeuille*), couplée d'une bonne maîtrise des charges d'exploitation et d'une baisse des coûts de financement (0.6% en 2005), cela ne suffit pas pour combler la baisse du rendement du portefeuille de 32.4% en 2004 à 28.5% en 2005. Par conséquent, la marge nette a diminué de 2.2%, pour atteindre 11.6% en Décembre 2005 (Déc. 2004 : 13.8%).



MicroRate note que si la forte croissance persiste, l'effet de la chute des taux d'intérêts risque d'être combiné à une hausse des coûts de financement. Le défi consistera alors à améliorer l'efficacité de production, de manière à maintenir des marges croissantes.

Bien que la caisse et les actifs liquides ont diminué et représentaient 11.5% du total des actifs (2004 : 25%), MicroRate n'a pas d'inquiétudes immédiates sur les liquidités d'autant plus que le ratio de couverture des Dettes envers le Public est supérieur à 100%.

Perspectives d'avenir

La très bonne relation qui lie l'institution à l'une des principales banques commerciales de la place – Banque Populaire – a facilité sa croissance et lui a permis de devenir une institution compétente, rentable et très professionnelle. Les opérations de microfinance étant relativement contraintes par la loi, la Fondation Banque Populaire a surmonté de nombreux défis et est l'une des trois IMF leader au niveau national. Les projets de développement du crédit individuel sont prometteurs et devraient permettre d'étendre la croissance.

De plus, la loi gouvernant les associations de microfinance pourrait être modifiée pour permettre une plus grande flexibilité en termes de produits et de sources de financement.

La concurrence étant susceptible de s'intensifier, la FBP devrait se concentrer sur l'allègement des processus. Ceci pourrait s'avérer nécessaire afin d'être à même de faire face à des clients de plus en plus exigeants désirant un déboursement plus rapide. A ce niveau, le Conseil d'Administration – fort compétent – pourra être d'une grande aide.

Le principal défi – à court terme – concerne la révision du Système d'Information et de Gestion. Bien que la Fondation dispose d'un Système interconnecté, il est peu probable qu'il puisse gérer la croissance rapide dans le long terme.

Enfin, bien que la FBP ait réussi à promouvoir ses clients vers le secteur bancaire, la direction devrait garder à l'esprit que la Fondation demeure une entité commerciale et que dans ce sens, une attention particulière sur les rendements (principalement sur les Fonds Propres) devrait être une priorité. Par conséquent, la Fondation pourrait envisager d'augmenter, – ou du moins de ne pas réduire – les taux d'intérêt à l'avenir.

Si l'institution parvient à relever ces défis, cela devrait lui permettre de réaliser ses projets de transformation en banque commerciale, prévue à moyen – long terme.

Fondation Banque Populaire
(All amounts in USD '000s except as noted)

Compte de résultats pour l'exercice clos	31-Dec-01	31-Dec-02	31-Dec-03	31-Dec-04	31-Dec-05
Produits des intérêts et commissions	812.7	1,802.6	3,585.7	6,603.6	8,242.0
Charges d'intérêts et commissions (Charges financières)	(223.0)	(332.1)	(419.2)	(267.2)	(167.7)
Marge financière brute	589.8	1,470.5	3,166.5	6,336.4	8,074.3
Dotation aux provisions pour créances douteuses	-	-	-	-	-
Marge financière nette après Provisions	589.8	1,470.5	3,166.5	6,336.4	8,074.3
Charges d'exploitation	(686.6)	(1,103.5)	(2,308.5)	(3,526.4)	(4,729.7)
Résultat Net d'Exploitation	(96.9)	367.0	858.0	2,810.0	3,344.6
Autres Revenus	118.2	260.0	362.8	107.5	75.8
Autres Charges	(33.1)	(43.6)	(7.0)	-	-
Charges Exceptionnelles	(0.0)	(0.5)	77.1	7.4	3.7
Résultat Net avant Taxes	(11.8)	583.0	1,290.9	2,924.9	3,424.0
Impôts	0.2	1.2	0.8	1.6	1.9
Résultat Net	(12.0)	581.8	1,290.0	2,923.3	3,422.1
Bilan :					
Espèces et Banques	1,251.8	3,005.4	5,300.6	5,522.8	3,387.1
Investissements à Court terme	2,941.2	4,473.9	5,767.8	3,469.2	1,134.4
Encours net de Prêts	4,208.7	7,058.4	15,785.8	25,001.8	32,891.7
Encours Brut de Prêts	4,208.7	7,058.4	15,785.8	25,001.8	32,891.7
Prêts Sains	4,198.3	7,050.7	15,763.8	24,859.8	32,846.7
Prêts contaminés	10.4	7.8	21.9	142.0	45.1
Provisions pour créances douteuses	-	-	-	-	-
Autres Actifs à court terme	497.9	881.4	332.4	131.3	231.0
Actifs à court terme	8,899.6	15,419.3	27,186.5	34,125.1	37,644.2
Investissement à long terme	-	-	-	-	-
Immobilisations et Equipements	476.9	631.4	1,110.4	1,454.5	1,397.5
Autres Actifs à Long Terme	43.1	64.7	186.2	317.8	221.8
Actifs à Long Terme	519.9	696.2	1,296.6	1,772.2	1,619.3
Actifs Totaux	9,419.6	16,115.4	28,483.2	35,897.3	39,263.5
Epargne à vue	-	-	-	-	-
Dépôts à Court Terme	-	-	-	-	-
Dettes à Court terme	2,443.3	3,081.7	5,483.0	80.2	-
Autres Passifs à Court Terme	192.1	563.5	1,374.2	2,125.8	3,017.6
Dettes à court terme	2,635.4	3,645.2	6,857.2	2,206.0	3,017.6
Dépôts à Long Terme	-	-	-	-	-
Prêts à Long Terme	-	-	685.7	2,433.1	4,665.2
Autres Passifs Long Terme	-	-	-	-	-
Dettes à Long Terme	-	-	685.7	2,433.1	4,665.2
Capital	6,367.9	11,124.4	19,145.2	26,514.2	23,250.8
Résultats non distribués	(36.3)	775.8	1,793.3	4,744.0	8,329.9
Autres Comptes de Capital	452.5	570.1	1.8	-	-
Fonds Propres	6,784.2	12,470.3	20,940.3	31,258.2	31,580.7
Total Passifs et Fonds Propres	9,419.6	16,115.4	28,483.2	35,897.3	39,263.5
Ratios clé					
Qualité des Actifs					
Portefeuille à risque/Portefeuille brut de Prêts (%)	0.2	0.1	0.1	0.6	0.1
Dotations aux Provisions pour créances douteuses /Portefeuille Brut	-	-	-	-	-
Provision pour créances douteuses / Portefeuille à Risque (%)	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!
Abandon de creances / Portefeuille Brut Moyen (%)	-	0.1	0.0	0.1	0.9
Efficacité et Productivité					
Charges d'Exploitation / Portefeuille Brut Moyen (%)	16.3	19.6	20.2	17.3	16.3
Coût par emprunteur	82.2	52.6	60.0	58.7	62.6
Taille moyenne des encours de crédit	251.9	279.6	305.6	365.6	398.0
Nombre d'emprunteurs par pers. Employées (N0)	138.1	155.9	213.4	261.0	190.9
Nombre d'emprunteurs / Agent de Crédits (N0)	165.4	188.4	257.0	315.2	222.8
Charges d'Exploitation / Intérêts Nets et Autres Revenus (%)	97.0	63.8	65.4	54.7	58.0
Rentabilité					
Résultat Net / Fonds Propres moyen (%) (RFP)	(1.9)	4.4	5.9	8.8	9.2
Résultat Net / Actifs moyens (%)	(1.4)	3.3	4.4	7.2	7.7
Rendement du Portefeuille (%)	19.3	32.0	31.4	32.4	28.5
Marge brute financière / Portefeuille Prêts Brut Moyen (%)	14.0	26.1	27.7	31.1	27.9
Revenus non financiers / Revenus totaux d'exploitation (%)	12.7	12.6	9.2	1.6	0.9
Gestion financière					
Charges intérêts et Frais / Portefeuille brut moyen (%)	5.3	5.9	3.7	1.3	0.6
Charges Intérêts et Frais / Financement moyen Passifs (%)	9.1	12.0	9.1	6.2	3.0
Dettes / Fonds Propres	0.4	0.3	0.4	0.1	0.2
Capital total / Actifs ajustés risque (%)	116.7	130.8	116.5	122.1	103.7
Capital / Actifs ajustés risque (%)	116.7	130.8	112.8	113.3	90.3
Capital / Actifs ajustés risque (%)	-	-	3.7	8.8	13.3
Espèces et Actifs Liquides / Dépôts Totaux (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Espèces et Actifs Liquides / Dettes vis-à-vis du Public (%)	159.1	205.2	161.4	407.6	149.8
Indicateurs Nominiaux de Croissance					
Actifs (%)	-	71.1	76.7	26.0	9.4
Portefeuille de Prêts (%)	-	67.7	123.6	58.4	31.6
Fonds Propres Actionnaires (%)	-	83.8	67.9	49.3	1.0
Dépôts (%)	-	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Résultat Net (%)	-	n.a.	121.7	126.6	17.1

1. Excellence en Microfinance : Définition des notations

Degré	Définitions	
$\alpha++$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, démontrent de manière régulière une relation claire, rationnelle et équilibrée entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Efficacité et rentabilité optimales. Risque très faible. Excellentes perspectives d'avenir.	1 Excellent
$\alpha+$ α $\alpha-$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, s'efforcent de démontrer une relation claire et rationnelle entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Bonnes efficacité et rentabilité. Risque faible. Bonnes perspectives d'avenir.	2 Bien
$\beta+$ β $\beta-$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, s'efforcent de mettre en oeuvre une relation claire et rationnelle entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Efficacité et rentabilité passables. Risque Acceptable. Perspectives d'avenir acceptables.	3 Passable
$\gamma+$ γ $\gamma-$	S'applique aux IMFs qui, comparées à un groupe international d'institutions similaires et évaluées sur la base des nouveaux standards de l'industrie de la microfinance, n'ont pas établi une relation claire et rationnelle entre les aspects sociaux, financiers et opérationnels qui caractérisent les pratiques optimales de microfinance. Faibles efficacité et rentabilité. Risque Elevé. Mauvaises perspectives d'avenir.	4 Médiocre

++

α

β

γ

Points clé:

Excellent 1

Bien 2

Passable 3

Médiocre 4