

Essor, crise et redressement du secteur de la microfinance au Maroc

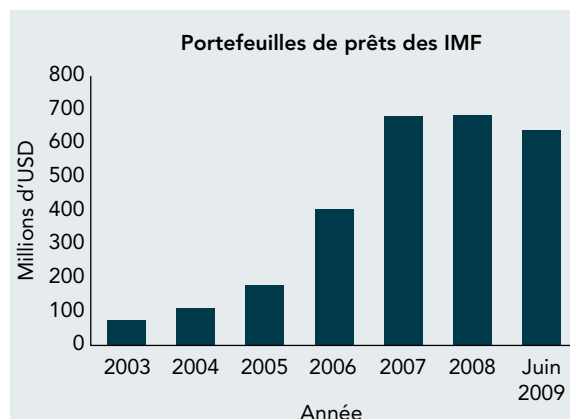
Le Maroc est reconnu comme un champion du microcrédit dans sa région. Il dispose du plus grand nombre de bénéficiaires avec 40 % des personnes servies dans le monde arabe, et compte des institutions de microfinance (IMF) parmi les plus performantes au monde. Cependant, depuis 2007, le secteur marocain du microcrédit est confronté à une crise. En décembre 2008, douze IMF¹ opéraient au Maroc, servant près d'un million de clients², avec des actifs combinés de 5,7 millions de dirhams (705 millions de dollars US³). Le secteur est hautement concentré et les quatre principales IMF totalisent 90 % des services auprès de la clientèle.

Le secteur marocain du microcrédit a connu l'une des plus formidables croissances jamais observées en microfinance. En moins de quatre ans, de 2003 à 2007, le portefeuille de prêts des IMF a été multiplié par onze, et la clientèle par quatre, selon les données du MIX. Cette croissance exceptionnelle a été portée par quatre IMF leaders : Zakoura, Al Amana, Fondation des Banques Populaires et Fondép. Ces institutions affichent des résultats remarquables selon tous les critères de performance appliqués en microfinance, notamment l'échelle, le degré de pauvreté de la clientèle, la qualité des actifs et la rentabilité. Ces résultats impressionnants ne sont pas passés inaperçus : Al Amana et Zakoura ont reçu

plusieurs prix internationaux (dont le prix du MIX récompensant les IMF les plus performantes et le Prix européen de la microfinance). En 2007, le secteur de la microfinance au Maroc était l'un des plus actifs et de plus performants au monde.

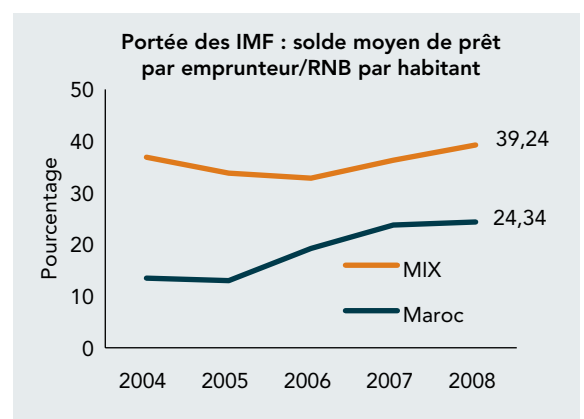
Ce succès n'aurait pas été possible sans l'appui permanent du gouvernement marocain. La loi sur la microfinance de 1999⁴ a fourni un cadre clair pour le développement du secteur, et le gouvernement marocain a apporté un soutien financier par le biais d'un fonds public, le Fonds Hassan II, qui a permis aux premières IMF du pays de se doter en capital. Le ministère des Finances

Illustration 1 – Croissance rapide



Source : BAM et JAÏDA.
Note : portefeuilles de prêts cumulés des douze IMF marocaines, convertis en USD au taux en vigueur à la fin de l'année.

Illustration 2 – Niveau de portée



Source : MIX.
Note : solde moyen pondéré de prêt par emprunteur. Moyenne du MIX pour toutes les IMF ayant présenté des rapports au MIX entre 2004 et 2008.

1 Au Maroc, les IMF sont appelées « Associations de microcrédit » (AMC).
2 En décembre 2008, la Banque centrale du Maroc faisait état de 1,3 million de comptes de crédit, pour une base de clientèle estimée à un million de personnes.
3 Taux de change dollar US/dirham marocain au 31 décembre 2008 (1 USD = 8,08 MAD).
4 Loi 18-97 de 1999. Les AMC sont des associations à but non lucratif agréées par le ministère des Finances. Elles sont autorisées à fournir des services de microcrédit destinés à financer des activités génératrices de revenus, ainsi que des crédits habitat et des crédits sociaux d'un montant maximal de 50 000 dirhams.

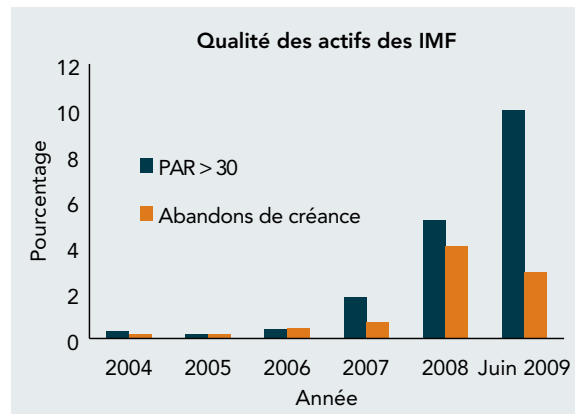
a exercé un suivi rapproché et la banque centrale marocaine, la Banque Al-Maghrib (BAM), a pris en charge la supervision des IMF à partir de 2007. Le secteur a également bénéficié de l'appui de la communauté internationale des bailleurs de fonds, principalement de l'USAID et de la Commission européenne, à présent relayé par des institutions financières de développement (IFD) telles que la SFI et la KfW. Une grande spécificité du secteur marocain du microcrédit réside dans l'engagement des banques locales : les banques commerciales sont des bailleurs importants du secteur, elles ont créé deux des principales IMF et finançaient 85 % des actifs du secteur en 2008.

La crise du secteur

En 2007, les signes annonciateurs d'une crise ont commencé à apparaître, notamment une hausse des taux d'impayés et une progression de l'endettement croisé (c'est-à-dire des clients détenant des prêts auprès d'au moins deux et jusqu'à cinq IMF différentes). En 2006, une étude de Planet Finance⁵ a mis en lumière la concentration des microcrédits dans les grandes villes, comme Casablanca, Fez et Marrakech, et le développement de l'endettement croisé dans les centres urbains. Les portefeuilles à risque ont commencé à augmenter de manière significative, de 0,42 % en 2003 (l'un des niveaux les plus bas au monde) à 1,9 % en 2007⁶.

En décembre 2007, la crise des impayés avait déjà débuté, mais son ampleur était encore dissimulée par la croissance exceptionnelle du portefeuille de prêts. Les impayés étaient déjà importants pour les prêts accordés au début de l'année 2007, mais l'essentiel du portefeuille datait des six derniers mois et n'était pas encore exposé aux arriérés. Le portefeuille à risque à plus de 30 jours (PAR > 30) était de 1,9 %, soit encore bien en deçà de la moyenne mondiale de 2,7 % rapportée par le MIX⁷. Les dirigeants et les bailleurs de fonds des IMF, et même les agences de

Illustration 3 – Croissance rapide des impayés



Source : MIX.

Note : ratio moyen pondéré pour les IMF présentant des rapports au MIX et au CGAP, et estimation de JAÏDA pour les abandons de créance en juin 2009.

notation, se déclaraient satisfaits et ne voyaient pas la crise d'impayés se profiler. La hausse brutale des portefeuilles à risque a eu lieu en 2008 et a affecté toutes les IMF. En décembre 2008, le PAR > 30 était de 5 %, et il atteignait le niveau alarmant de 10 % en juin 2009⁸. Les abandons de créance ont eux aussi considérablement augmenté avec un impact négatif sur la rentabilité et la solvabilité des IMF. En mai 2009, Zakoura, l'une des IMF marocaines leaders, annonçait un PAR > 30 de plus de 30 % et décidait de fusionner avec une autre institution, la Fondation des Banques Populaires.

Les causes de la crise sont bien connues et peuvent se résumer en trois mots : croissance non maîtrisée. Indépendamment de la crise financière mondiale⁹, la crise du microcrédit marocain trouve ses origines dans les IMF elles-mêmes. Leurs capacités institutionnelles ont été dépassées par cette croissance exponentielle, se traduisant par des politiques de crédit laxistes, des systèmes d'information et de gestion obsolètes, des lacunes au niveau du contrôle interne et une gouvernance trop faible. Au début de l'année 2007, Zakoura s'est lancé dans une course à la croissance

5 Étude sur les endettements croisés au Maroc, juin 2006, Planet Finance.

6 D'après les données du MIX et les rapports audités des IMF.

7 *MicroBanking Bulletin* du 17 août 2008 : le PAR > 30 était de 2,7 % en 2007.

8 Interview de représentants de la BAM, septembre 2009.

9 Si la crise financière n'est pas à l'origine de la crise du microcrédit marocain, la hausse des prix des denrées alimentaires au début de l'année 2008 a affecté les ménages pauvres.

10 Zakoura a connu une croissance de 137 % en 2007, mais son SIG « maison » était de conception médiocre et ne disposait pas des fonctionnalités de contrôle nécessaires. Par la suite, Zakoura s'est équipé d'Evolan, un système solide de SOPRA, qui a été déployé au cours du second semestre 2007.

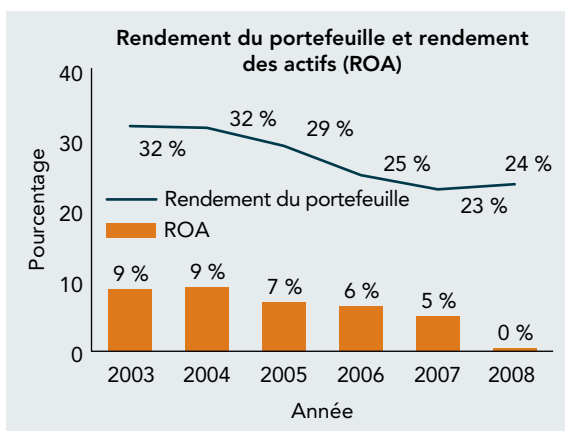
pour rattraper sa principale concurrente, Al Amana, alors qu'elle ne disposait pas d'un SIG suffisamment performant¹⁰. Dans le même temps, certaines grandes IMF ont commencé à diversifier leurs produits de crédit et à proposer des prêts plus importants sans renforcer leurs procédures d'analyse et d'octroi. Une étude datée de 2008 a conclu que 40 % des impayés pouvaient être attribués à des changements de méthodologie de crédit (une évolution vers les prêts individuels, une augmentation du montant des prêts et le passage d'échéances de remboursement hebdomadaires à des échéances mensuelles¹¹). L'endettement croisé constitue également un facteur aggravant, même s'il n'est pas à l'origine de la crise. Une étude réalisée par la BAM en 2008 estimait que 40 % des bénéficiaires de microcrédits disposaient de plus d'un prêt. Ce problème est particulièrement marqué dans les centres urbains.

Le secteur marocain de la microfinance a promptement réagi. Le gouvernement a organisé l'acquisition, en un temps record, de Zakoura par la Fondation des Banques Populaires, une grande IMF soutenue par une banque d'État solide, de façon à restaurer la confiance et à éviter tout effet de contagion au niveau des impayés. Les prêteurs se sont également montrés coopératifs. Les banques commerciales locales ont maintenu leurs lignes de crédit, et les

institutions financières de développement n'ont pas exigé le remboursement de leurs prêts. Dans le même temps, les IMF ont considérablement freiné leur croissance et ont réduit la taille de leur bilan. Le total des actifs s'est contracté de 1,2 % en 2008 et de 7 % au cours du premier semestre de 2009¹². En conséquence, la situation de trésorerie des IMF a atteint des niveaux records (plus de 15 % à la fin de l'année 2008) et les grandes IMF n'entrevoient pas de besoins de liquidités avant le milieu de l'année 2010.

Les IMF ont également mis en place des plans de redressement d'envergure, impliquant, dans certains cas, des changements dans les équipes dirigeantes. Les IMF renforcent leurs méthodologies de crédit, constituent des équipes dédiées exclusivement au recouvrement des prêts et engagent des poursuites judiciaires contre les emprunteurs présentant des arriérés. Les IMF les plus importantes échangent également à une fréquence hebdomadaire des informations sur les impayés de leur clientèle afin de contrôler les prêts croisés. Le taux d'endettement croisé est ainsi passé de 39 % en octobre 2008 à 29 % en septembre 2009¹³. Enfin, les petites et moyennes IMF prévoient de réduire leurs coûts et de mutualiser leurs ressources en fusionnant ou en partageant leurs systèmes de back-office. Les effets de ces mesures commencent à se faire sentir et une reprise est attendue au cours du premier semestre de 2010. Tandis que certaines IMF ont été sévèrement touchées par la crise et devront être restructurées, d'autres en sortent renforcées et bien positionnées pour une nouvelle phase de croissance.

Illustration 4 – Déclin de la productivité en 2008



Source : MIX.

Note : ratio moyen pondéré des IMF marocaines présentant des rapports au MIXmarket.

La réponse du gouvernement marocain

Le gouvernement a également mis en place, en étroite collaboration avec la BAM et la Fédération nationale des associations de microcrédit (FNAM), un plan de consolidation du secteur du microcrédit.

La première priorité est de renforcer les IMF. La BAM a émis une nouvelle directive pour consolider

11 Étude privée de la SFI, décembre 2008.

12 Rapport de JAÏDA, intitulé « Microfinance, un an après l'annonce des turbulences » (juin 2009) et portant sur le portefeuille total de microfinance en dirhams marocains. On note le fort contraste avec le taux de croissance de 66 % par an enregistré de 2003 à 2007.

13 Étude du CGAP portant sur les informations de crédit des cinq principales IMF.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur le site du CGAP, à l'adresse www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, N.W.
MSN P3-300
Washington, DC
20433 États-Unis

Tél. : 202-473-9594
Fax : 202-522-3744

E-mail :
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2009

la gouvernance des IMF et améliorer la transparence. Le gouvernement marocain a également dégagé 46 millions de dollars US du *Millenium Challenge Account* pour allouer de nouvelles ressources et fournir une assistance technique destinée à renforcer les systèmes et les contrôles internes des IMF.

La deuxième priorité porte sur le contrôle des prêts croisés et la prévention du surendettement. Dans cet objectif, les quatre principales IMF seront intégrées dans la centrale des risques, mise en place par la BAM, avant la fin de l'année 2009. Il s'agit là d'une avancée majeure pour l'amélioration de l'analyse du crédit et le contrôle du surendettement.

La troisième priorité consiste à sécuriser des liquidités pour le secteur au-delà de l'année 2009. Le gouvernement encourage les liens entre les IMF et les banques. Deux des principales IMF du pays ont déjà été créées par des banques locales et les IMF plus petites sont incitées à trouver des partenaires bancaires.

La quatrième priorité vise l'amélioration du cadre réglementaire. Le ministère des Finances a lancé une étude, financée par la *Millenium Challenge Corporation*, pour évaluer les forces et les faiblesses du secteur. Sur cette base, des recommandations seront émises pour l'amélioration du cadre réglementaire de la microfinance. L'étude examinera également la possibilité d'une transformation de certaines institutions, parmi les plus importantes, en entités commerciales soumises à une réglementation prudentielle. Les résultats de l'étude devraient être disponibles au deuxième trimestre de 2010 et feront ensuite l'objet d'une discussion avec la FNAM et les représentants du secteur.

Ces mesures contribuent à restaurer la confiance dans le secteur de la microfinance. Elles créent également les bases pour un secteur plus solide et plus mature, capable de fournir des services financiers abordables à des millions de familles exclues du secteur bancaire au Maroc.

AUTEUR

Xavier Reille