



Sortie de la crise du secteur de la microfinance au Maroc : des interventions opportunes et efficaces

Ce projet est réalisé grâce au soutien de la coopération de développement du Danemark (DANIDA), du département des affaires étrangères, commerce et développement du Canada (DFATD), du Ministère des Finances du Japon, de la coopération suisse (SECO) et de UKaid.

© International Finance Corporation 2014. Tous droits réservés.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433
Internet : www.ifc.org

Le contenu de cette publication est protégé par les droits de propriété intellectuelle. La copie et / ou la transmission de tout ou partie de ce travail sans autorisation préalable constitue une violation des lois applicables. IFC encourage la diffusion de ses études et accorde généralement rapidement l'autorisation d'en reproduire des passages si la demande de reproduction est émise à des fins éducatives et non commerciales. Cette autorisation est accordée gratuitement sous réserve des attributions et avis que nous pourrions raisonnablement exiger.

IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu du présent document ni les conclusions et jugements qui y sont décrits, et n'accepte aucune responsabilité en cas d'omissions ou d'erreurs (y compris et sans que cela ne constitue une liste exhaustive les erreurs typographiques et techniques) présentes dans le contenu et ne saurait être tenue responsable de sa fiabilité. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent document n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et n'implique nullement que le Groupe reconnaisse ou accepte ces frontières. Les constatations, interprétations et conclusions présentées dans ce document ne reflètent pas nécessairement les vues des administrateurs de la Banque mondiale ou des pays qu'ils représentent.

Le contenu de ce travail est uniquement produit à des fins d'information générale et n'est pas destiné à constituer un conseil juridique, un conseil sur des valeurs de placement ou d'investissements, ni une opinion quant au caractère approprié d'un investissement ou une sollicitation quelle qu'elle soit. Il se peut qu'IFC ou ses affiliés aient investi dans certaines des sociétés et parties nommées ici, leur aient fourni des conseils ou des services, ou encore détiennent un intérêt financier dans celles-ci.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits auxiliaires, veuillez adresser votre demande par courrier à l'adresse suivante : Corporate Relations Department, International Finance Corporation, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, DC 20433.

International Finance Corporation est une organisation internationale constituée par les gouvernements des États membres en vertu de ses statuts, et est membre du Groupe de la Banque mondiale. Tous les noms, logos et marques déposées sont la propriété d'IFC et ne peuvent être utilisés à quelque fin que ce soit sans le consentement écrit explicite d'IFC. De plus, « International Finance Corporation » et « IFC » sont des marques déposées d'IFC et sont protégées en vertu du droit international.

SOMMAIRE

Liste des acronymes	1
Remerciements	2
Préambule	3
Résumé	4
1. Introduction	7
2. En quoi la crise au Maroc est-elle différente ?	9
3. Cause et effet : évolution de la performance des portefeuilles, 2008-2013	13
Prêts à haut risque	15
Prêts croisés	16
Pénétration du marché	18
4. Les temps changent, les institutions aussi	19
La centrale des risques informelle et le Crédit Bureau	20
L'accent mis sur les ressources humaines	21
Modifications apportées à l'offre de produits	22
Renforcement du processus d'octroi de prêt	23
Supervision et contrôle renforcés	24
L'accent mis sur le recouvrement	25
Évolution de la structure du portefeuille	25
Gérer la gouvernance	26
5. Un marché différent	27
Le rôle de l'Etat	28
Maintien de la liquidité	29
Une assistance technique opportune	31
Trouver la voix du secteur : FNAM et RMS	32
Comportement des emprunteurs et image de la microfinance	33
6. Conclusion	35
7. Perspectives d'avenir : qu'est-ce qui attend les IMF marocaines ?	37
8. Annexe : Analyse des tendances du portefeuille, 2008-2013	39

LISTE DES ACRONYMES

APP	Agence du Partenariat pour le Progrès
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
FBP(MC)	Fondation Banque Populaire (pour le Micro-Crédit)
FNAM	Fédération Nationale des Associations de Microcrédit au Maroc
FONDEP	Fondation pour le Développement local et le Partenariat
IFC	International Finance Corporation
IFD	Institution de Financement du Développement
IFNB	Institutions Financières Non Bancaires
IMF	Institution de Microfinance
MAD	Moroccan Dirhams (dirhams marocains)
MCC	Millennium Challenge Corporation
MENA	Middle East and North Africa
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille A Risque
RMS	Réseau de Microfinance Solidaire
SI	Système d'Information
SIG	Système d'Information de Gestion

REMERCIEMENTS

Ce projet n'aurait pu être réalisé sans le soutien et la collaboration de nombreuses personnes. Merci à Youssef Bencheqroun et l'équipe d'Al Amana, à Mohammed Allouch et l'équipe d'Attawfiq, ainsi qu'à Mouatassim Belghazi, Driss Bennani et l'équipe de FONDEP. Sans vous, nous n'aurions pas pu mener à bien ce projet.

Merci à ceux qui, en partageant leurs temps et expériences, ont enrichi notre perspective : Mohammed Ghandour et Mohammed Hassar de Bank Al Maghrib, Abdelkarim Farah et Fatimah Zorah Bensaid de JAIDA, Jamal Eddine Jamali de la Fondation Credit Agricole, Youssef Errami du Centre Mohammed VI, Lahbib El Idrissi Lalami de la CDG, Morad Abid et Mohammed El Mazouri de l'APP/MCC, Khaddouj Gharbi d'Attadamoune/RMS, Aziz Alouane et Jihane El Menzhi du Ministère de l'Economie et Des Finances, ainsi que Fouad Abdelmoumni, Jurgen Hammer, Solene Morvant-Roux, Marc Labie et Emmanuelle Javoy.

En outre, nous aimerions remercier ceux qui ont pris le temps de nous faire part de leurs commentaires sur les différentes versions préliminaires du présent document, dont Nadine Chehade et Greg Chen de CGAP et Alice Nègre. Nous adressons un merci tout spécial à ceux de l'équipe IFC MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) qui ont offert leurs expertise et soutien : Hicham Bayali, Xavier Reille, Mehdi Cherkaoui et Teymour Abdel Aziz.

Enfin, merci aux donateurs derrière le dispositif MPME pour leur soutien à ce projet.

Daniel Rozas, Karine Pinget, Mohammad Khaled et Sarah El Yaalaoui

PREAMBULE

Cela fait près de six ans que le terme « crise de la microfinance » fit sa première apparition dans le contexte marocain. Jusqu'alors, le secteur avait été érigé en modèle pour le mouvement global de la microfinance, dans les rangs de la Bolivie et du Bangladesh – un exemple pour tous, et pour la région MENA en particulier. Depuis, un retournement de situation s'est produit. A ce jour, la microfinance marocaine est plus souvent regroupée sous la rubrique « crise de la microfinance » avec la Bosnie, le Nicaragua et l'Andhra Pradesh, en Inde.

Il est temps de remettre les pendules à l'heure. Incontestablement, le Maroc a connu une crise en 2009. Or, cette dernière se distinguait grandement des exemples auxquels elle est souvent comparée. Les chiffres généralement présentés dans ces comparaisons sont dominés par l'échec de Zakoura, une institution fort mal gérée qui se serait écroulée avec ou sans un repli généralisé du secteur de la microfinance de son pays. L'expérience des autres IMF marocaines a été complètement différente.

D'une part, il convient de noter la courte durée de la récession : une année après la crise, les autres principales IMF du Maroc observaient déjà une nette amélioration de leurs portefeuilles dont une grande partie affichait des taux de rendement identiques à ceux que nous constatons aujourd'hui, près de cinq ans plus tard. Dès 2011, la crise était effectivement surmontée.

Cette expérience peut être attribuée à deux facteurs clés. D'une part, contrairement à d'autres marchés en crise, les IMF marocaines, le gouvernement et les acteurs étrangers ont réagi promptement. Ils ont mis en place une centrale des risques et un fonds de soutien à la microfinance pouvant servir de prêteur en dernier ressort. Leur supervision réglementaire modérée a également clairement tracé la voie pour sortir de la crise, tout en évitant le type d'ingérence qui a tant aggravé la situation dans d'autres pays. D'autre part, il convient de noter que même à son paroxysme, la saturation du marché au Maroc n'a jamais atteint les niveaux constatés dans d'autres marchés touchés par la crise. S'il y avait indéniablement des dommages à réparer, ceux-ci restaient gérables.

Et pourtant, la situation au Maroc continue de refléter un marché encore sous l'emprise du choc post-crise. La croissance est de retour, mais seulement depuis quelques trimestres. Pendant trois ans, aussi bien les IMF que leurs régulateurs ont été guidés par une prudence excessive, dont une partie demeure aujourd'hui. Durant ces années, le nombre de clients est resté inchangé. Tant que les principales IMF restent organisées sous la forme d'ONG et non d'institutions détenues par des actionnaires, le secteur de microfinance marocain demeurera une anomalie mondiale, limitée dans sa capacité d'étendre sa portée ou son offre de services.

Il est temps que ce secteur au Maroc sorte de sa torpeur d'après-crise et saisisse les possibilités qui se profilent, pour redevenir ce phare de la microfinance éclairant la route pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), voire pour le monde entier.

Xavier Reille

Financial Institution Group Manager, Advisory Services, Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord

RESUME

Depuis sa montée remarquable et son atterrissage difficile en 2008-09, le secteur de la microfinance au Maroc a fait couler beaucoup d'encre. En partant de ce qui est généralement considéré comme le recul de la crise de microfinance au Maroc, le présent rapport examine l'actuelle évolution de ce secteur. A l'aide d'études de cas des trois principales IMF au Maroc – Al Amana, la Fondation Banque Populaire (Attawfiq) et FONDEP – ainsi que de nombreuses de données provenant d'autres sources, nous cherchons à savoir quelles leçons tirer de cette expérience. Une telle analyse permet également de mieux comprendre comment la crise a évolué et de considérer les défis et opportunités auxquels le secteur devra faire face.

Le Maroc est souvent admis au panthéon des marchés touchés par la crise de la microfinance – Bosnie, Nicaragua, Andhra Pradesh – qui ont eu ensemble le plus grand impact négatif sur la réputation du secteur. **La crise au Maroc a cependant été à la fois moins grave et moins longue** que celle des marchés auxquels elle est souvent comparée. En effet, la période la plus sévère a duré une année seulement et en 2011, le secteur s'était déjà stabilisé.

Nous n'avons pas l'intention de minimiser l'impact de la crise, ni d'ailleurs de contester son existence. Les années précédant 2008 présentaient la plupart des caractéristiques des marchés d'avant-crise, notamment une croissance très rapide, une compétition féroce et un déclin de la qualité des prêts, accompagnés d'une gouvernance inefficace et de contrôles peu rigoureux. D'un autre côté, **le niveau d'endettement croisé au Maroc est resté bien en-deçà de la plupart des marchés surchauffés** et la pénétration générale de la microfinance est demeurée modérée. De plus, la crise marocaine s'est définie par la crise d'une institution – Zakoura – en dehors de laquelle la crise de la microfinance au Maroc semble bien moins grave.

Le secteur marocain a connu un point d'inflexion majeur en 2009. Cette année-là, les défauts de paiement de tous types de prêt présentaient des pics à travers presque toutes les régions du pays, et les prêts croisés ont joué un rôle déterminant : **pendant la crise, les clients titulaires de plusieurs prêts représentaient près de la moitié de tous les défauts de paiement.**

Cependant, 2009 marquait aussi le début du redressement. Celui-ci a commencé par une évaluation de l'ensemble du secteur commandée par IFC et menée par un consultant externe à la fin de 2008. Cette étude a identifié des problèmes graves dans les portefeuilles des IMF et a ainsi donné l'élan nécessaire aux principales IMF – jusque-là poussées par une compétitivité agressive – pour collaborer et déployer rapidement une centrale des risques. Cette initiative leur a valu une **réduction significative des niveaux de prêts croisés qui sont en effet passés de 37 % à 20 % en une seule année.** Entre-temps, la fusion tranquille entre une Zakoura au bord de l'implosion et la bien plus solide Fondation Banque Populaire a aidé à éviter une catastrophe potentiellement plus grande.

Cette réactivité a porté ses fruits. **Fin 2009, soit après environ une année de crise, le rendement des prêts à plus faible risque (de montants modestes et à court terme) s'était déjà stabilisé.** L'amélioration du rendement des prêts plus complexes (de montants plus importants et à plus long terme) a pris plus de temps, pour finir par se stabiliser mi-2010. Pendant cette période, les IMF ont activement révisé leurs politiques d'octroi de prêt en renforçant les contrôles internes et en déployant des méthodes de recouvrement des prêts en souffrance. La rémunération du personnel a considérablement augmenté à partir de 2010, et une hausse concomitante des taux d'intérêts a permis aux IMF de redevenir rentables en 2010.

A partir de 2011, les IMF ont concentré leurs efforts sur un développement institutionnel à plus long terme, notamment en modifiant les formules des primes accordées au personnel visant à refléter le changement des conditions du marché, en mettant en œuvre de nouvelles méthodes de formation, en instaurant des mises à niveau vers la gestion des risques et la gouvernance ainsi qu'en améliorant les processus de recouvrement de manière continue. Nombre de ces changements ont été soutenus par un programme de développement conjoint entre les gouvernements américain et marocain ayant assuré quelques 15 millions de dollars d'assistance technique au secteur sur la période 2011 - 2013, ainsi que par plusieurs institutions de financement du développement.

La crise de la microfinance au Maroc se distingue également des autres pays du « panthéon de la crise » par le niveau de soutien apporté au secteur par le gouvernement marocain, les institutions de financement du développement, et d'autres acteurs. Ainsi, à la différence de l'Inde, où les banques ont supprimé le financement aux IMF pour faire face à la crise en Andhra Pradesh, les IMF marocaines n'ont pas été confrontées à un étranglement de la

liquidité susceptible de prolonger et d'aggraver la crise. Plusieurs ont abordé la crise dotées de financement à long terme et ont même été davantage soutenues par la création de **JAIDA, un fonds dédié à la microfinance lancé en 2009 et bien positionné pour jouer le rôle essentiel de bailleur de fonds de dernier ressort.**

Chargée de la supervision réglementaire des IMF à la veille de la crise en 2006, la Banque Centrale a doté le secteur d'une force stabilisatrice supplémentaire. Son règlement sur le contrôle interne, promulgué en 2007, a défini une feuille de route pour les IMF permettant de commencer à améliorer leurs opérations, alors qu'une supervision active sur le terrain a permis d'assurer le traitement des problèmes.

Ce qui *ne s'est pas* produit est tout aussi important : **la classe politique marocaine a évité le genre d'opportunisme destructeur qui a miné le secteur de microfinance au Nicaragua et en Andhra Pradesh.** L'engagement actif de la Banque Centrale et, de manière plus générale, l'appui de longue date dont bénéficie le secteur au Maroc, ont permis d'empêcher un vide réglementaire et politique qui, autrement, aurait pu être l'occasion pour des hommes politiques opportunistes de privilégier un ordre du jour anti-microfinance.

Le secteur de la microfinance émergeant en 2011 était plus fort qu'en 2007, juste avant la crise : le niveau des prêts croisés avait diminué de moitié, les méthodes de prêt et le contrôle interne avaient été renforcés et la concurrence était moins agressive. Malgré cela, le secteur reste ébranlé par un changement dans le rendement des prêts qui peut laisser perplexe. En effet, jusqu'en 2008, les taux des prêts en souffrance des principales IMF étaient systématiquement inférieurs à 1 %, alors que depuis cinq ans, les défauts de paiement se maintiennent à 3-4 %, même pour les prêts à très faible risque.

Il n'existe pas d'explication évidente à ce changement apparent, mais il ressort surtout que **la relation entre les emprunteurs et les IMF a fondamentalement changé.** Pour de multiples raisons, à savoir une moindre crainte des autorités, un déclin du statut social des IMF et une conscience plus accrue de l'impact réel du défaut de paiement, un nombre d'emprunteurs plus élevé qu'auparavant se retrouve en situation de défaut de paiement. Cette évolution pourrait sembler inquiétante si on la place dans le contexte des niveaux d'avant-crise, mais elle devrait en fait être accueillie positivement : le marché marocain a mûri et les taux de remboursement ont maintenant rejoint ceux des moyennes mondiales. Après tout, une opération durable de crédit doit tolérer un certain degré de défaillance des clients pauvres qui, pour des raisons qui leur échappent (maladie ou simple malchance), ne peuvent honorer leurs obligations de paiement.

Cette nouvelle réalité du marché ne devrait pas constituer un obstacle empêchant le secteur de répondre aux besoins des nombreux marocains pauvres qui restent financièrement exclus. Et pourtant, **malgré leur stabilisation en 2011, les IMF au Maroc ont été incapables d'étendre leur portée,** et le nombre de clients servis n'a pas augmenté depuis plus de trois ans. Les offres de prêt demeurent globalement inchangées et bien que de nouveaux produits de paiement et d'assurance sont mis à l'essai, ces derniers ne représentent qu'une part mineure des opérations.

La stagnation reflète un certain flottement d'après-crise, car les IMF aussi bien que leurs régulateurs restent excessivement prudents. Cette situation peut en partie s'expliquer par le fait que toutes les IMF sont des ONG, non par choix mais par mandat du gouvernement. A cet égard, le Maroc est un cas unique dans le monde. Les grandes ONG financières sont une espèce rare, même en microfinance, et pourtant **le Maroc compte 3 des 15 plus grandes ONG de microfinance au monde.** C'est aussi le seul pays où le secteur de la microfinance est entièrement dominé par de grandes ONG. Faute d'une nouvelle dynamique de transformation institutionnelle, le marché restera probablement stagnant avec des possibilités limitées d'innovation ou de développement ultérieur.

La voie à suivre suscite encore de nombreuses questions. Les acteurs de la microfinance au Maroc – IMF, investisseurs et régulateurs – sont confrontés à des décisions difficiles. Et si les enseignements qu'ils ont tirés de la crise seront utiles au reste du monde, le principal bénéficiaire n'est autre que le secteur marocain lui-même, qui peut appliquer ces leçons à son propre développement.

« Le secteur du microcrédit marocain a connu une des plus extraordinaires croissances observées dans l'industrie de la microfinance... En 2007, piloté par ses quatre premières IMF – Zakoura, Al-Amana, Fondation Banque Populaire et FONDEP – le Maroc arborait l'un des secteurs de la microfinance les plus dynamiques et prospères au monde... Complaisants, les dirigeants d'IMF, les bailleurs de fonds et même les agences de notation n'ont pas vu venir la crise imminente des impayés. »

Xavier Reille

in The Rise, Fall, and Recovery of the Microfinance Sector in Morocco, CGAP, 2009

1 | INTRODUCTION

A l'automne 2008, le secteur marocain de la microfinance a vécu ce qu'on appelle en économie un " moment Minsky ", la brusque prise de conscience que le marché est dépassé et que la conjoncture favorable tire à sa fin. Dans le cas qui nous occupe, le moment Minsky a été un événement précis : la diffusion privée d'une étude d'IFC qui identifiait de gros problèmes dans les portefeuilles des quatre plus grandes IMF du pays, et de l'une d'elles en particulier, Zakoura.

Le moment Minsky du Maroc constitue le point de départ de la présente étude. A l'époque, les IMF commençaient à voir des signes sans équivoque de changements du marché. Les éléments qui ont précédé ce moment sont bien documentés : la poursuite effrénée de la croissance, alimentée par un apport de fonds, étrangers comme internes, et tout aussi effréné, le taux élevé des crédits croisés, la faible qualité des normes de crédits de même que du back-office et du SIG, ainsi que la mauvaise gouvernance. Tous ces facteurs ont été repérés comme des causes de la crise.

Or il est moins évident de déterminer le déclencheur précis de la crise. Une hypothèse plausible indique le ralentissement de la croissance économique et de la production agricole en 2007 comme déclenchement initial de la hausse des défauts de paiement. Bien que le ralentissement économique fût de courte durée (le retard a été rattrapé en une année)¹, un schéma a été instauré. Des emprunteurs ont commencé à faillir à leurs engagements de remboursement, d'autres ont suivi. Des défauts de paiement en ont entraîné d'autres.

Comment la crise a-t-elle évolué ? Comment les IMF et l'industrie dans son ensemble ont-elles réagi ? Quels enseignements peut-on tirer de cette expérience ? Et quelle direction prendre désormais ?

La présente étude n'est pas la première tentative de réponse à ces questions² mais offre une analyse plus approfondie. Ce rapport ne répète pas le travail effectué par les précédents. En partant du moment Minsky, il met plutôt l'accent sur l'évolution de la crise ainsi que sur les efforts à long terme des IMF, régulateurs, bailleurs de fonds et autres acteurs du secteur de la microfinance au Maroc.

En raison des contraintes de temps et de disponibilité des données, et alors que cette étude a pour vocation de couvrir tout le secteur marocain de la microfinance, notre attention se porte avant tout sur Al Amana, Fondation Banque Populaire (Attawfiq) et FONDEP, les trois IMF leaders au Maroc qui représentent près de 90 % du portefeuille de microfinance dans le pays (ces trois IMF sont appelées les « IMF de l'étude » tout au long de ce rapport). Chacune d'elles nous a apporté son entière coopération lors de multiples entretiens et a accepté de partager des données historiques et détaillées de son portefeuille. De plus, nous avons eu accès à la centrale des risques informelle, aux données géocartographiques du Centre Mohammed VI et à la contribution d'un grand nombre d'acteurs et de participants. Dans la mesure du possible, nous avons également inclus l'expérience de plus petites IMF. Enfin, il convient de noter que l'examen se limite au secteur de la microfinance, sans aborder les activités d'inclusion financière des banques et autres établissements financiers.

Ce rapport est organisé en trois grandes sections : 1) l'analyse des moteurs et facteurs clés pendant la crise de la microfinance marocaine (2008-2011) ; 2) l'examen des réponses clés adoptées par les IMF au cours de la crise ; et 3) l'analyse des changements opérés au niveau des actions du gouvernement et du marché, et qui ont affecté la nature de la crise. Nous concluons par un aperçu des perspectives futures de la microfinance au Maroc.

¹ En 2007, la croissance du PIB était de 2,7 %, soit le taux le plus faible depuis 2000, et la production agricole (croissance de la valeur ajoutée) avait baissé de 20 % cette même année. Les deux ont connu une forte croissance en 2008-2009.

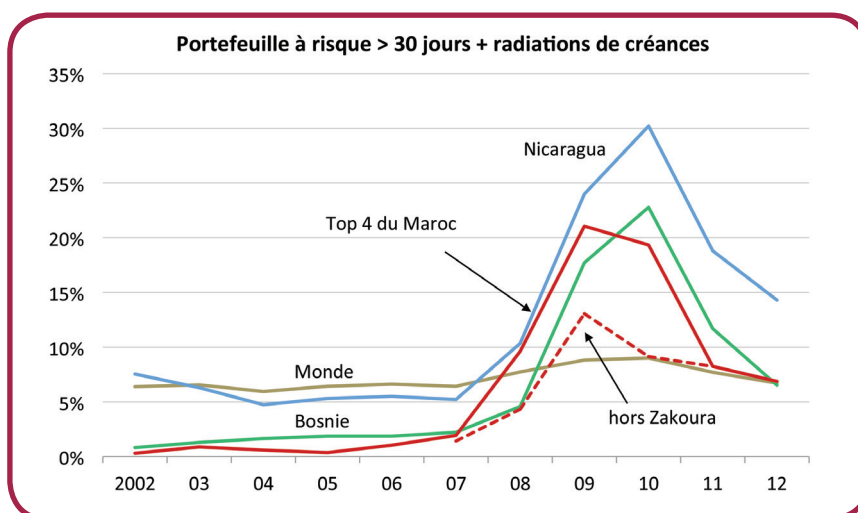
² Voir en particulier Nadine Chehade et Alice Negre, *Lessons Learned from the Moroccan Crisis*, CGAP 2013 ; d'autres références au cours du document.

2 | EN QUOI LA CRISE AU MAROC EST-ELLE DIFFERENTE ?

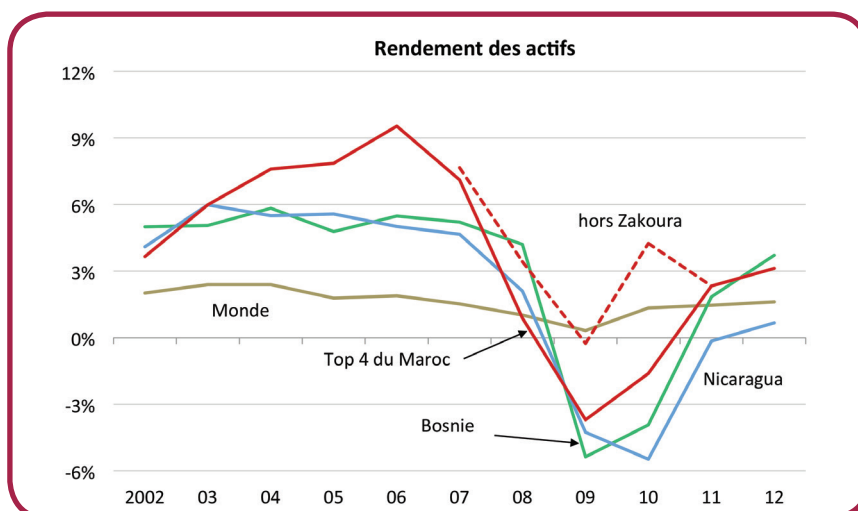
Pour comprendre la crise au Maroc, il est utile de placer l'expérience du pays dans son contexte. Le secteur de la microfinance a connu son premier repli global suite à la plus large crise financière et économique en 2007-2008. Dans de nombreux pays, les défauts de paiement ont augmenté tandis que la taille des portefeuilles a diminué. Certains pays comme le Nicaragua, la Bosnie-Herzégovine et l'Inde ont subi des crises bien plus profondes. Le Maroc a souvent été associé à ce dernier groupe.

Toutefois, le Maroc est différent et il convient de se demander s'il est approprié de l'intégrer au panthéon des pays en crise du secteur de la microfinance. Alors que chacun des trois pays a connu une crise généralisée affectant un grand nombre d'IMF, au Maroc, la crise a été dominée par un ancien leader du marché, Zakoura. Ce dernier était largement responsable de ses propres problèmes. Ses opérations ont été si mal gérées que l'organisation se serait sans doute effondrée avec ou sans l'avènement de la crise dans le pays (voir encadré 1 page 12 : La chute de Zakoura). En outre, en excluant Zakoura du champ de l'analyse, la performance du secteur apparaît bien différente.

Graphique 1 :
Sans Zakoura, les IMF marocaines convergent vers les moyennes mondiales
Portefeuille à risque > 30 jours + radiations de créances



Graphique 2 :
Rendement des actifs



Source : MIX Market, états financiers des IMF ; il s'agit des valeurs moyennes des IMF ayant communiqué leurs résultats à MIX au cours des années en question.

Prenons en considération le critère clé d'analyse de toute crise de crédit : le taux élevé des défauts de paiement. Dans l'ensemble, les quatre plus grandes IMF suivent essentiellement les mêmes tendances que les IMF en Bosnie et au Nicaragua. Les trois pays présentent un pic de crise de deux ans en 2009-2010, avec un avant-goût dès 2007 de ce qui va suivre (voir graphique 1). De même, la période de redressement en Bosnie et au Maroc a été similaire, avec des portefeuilles qui s'améliorent durant la période 2011-2012. Cependant, une fois Zakoura exclue, les trois IMF restantes présentent un taux conjugué d'impayés qui ne dépasse la moyenne mondiale (2009) qu'à une seule reprise et qui ensuite la suit presque exactement³.

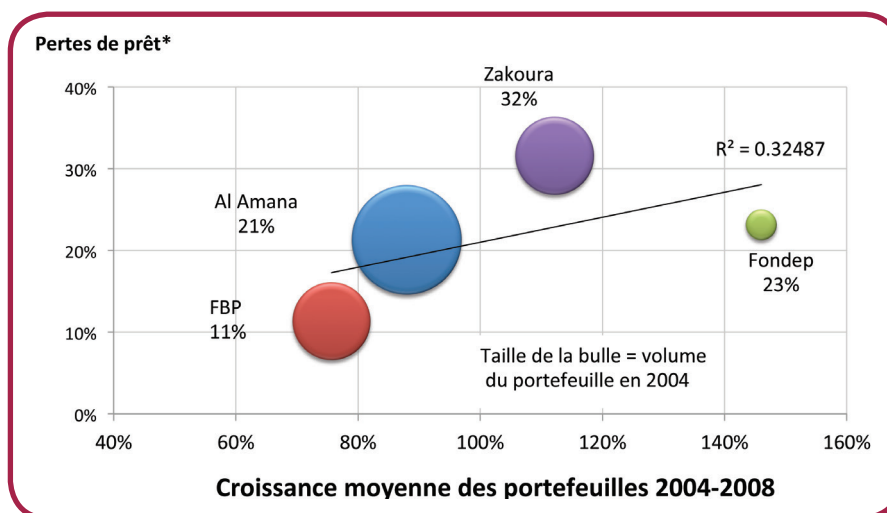
Le constat reste à peu près le même si l'on regarde d'autres indicateurs. Par exemple, en excluant Zakoura, les trois principales IMF sont restées rentables chaque année, excepté en 2009 où elles ont enregistré une perte de 0,3 % (ROA), non loin de la moyenne mondiale qui a été proche de zéro cette année-là (voir graphique 2).

Le fait d'établir la moyenne des performances des trois IMF leaders autres que Zakoura dissimule certaines différences substantielles entre elles. Pendant l'année la plus difficile (2009), les impayés et radiations de créances combinés ont varié de juste en-deçà de 9 % pour FBP à près de 18 % pour FONDEP. Néanmoins, même ce chiffre record reste bien en dessous de la moyenne du marché au Nicaragua comme en Bosnie. Sans l'impact de Zakoura, on hésiterait à placer le Maroc dans la même catégorie que ces deux pays.

Si la crise au Maroc n'a pas atteint la même profondeur ni la même ampleur qu'en Bosnie, au Nicaragua ou ailleurs, cela ne veut pas dire que la microfinance se portait bien au Maroc. Même en excluant Zakoura de l'analyse, le taux d'impayés et de radiations de créances a augmenté pour les trois autres IMF marocaines de près de 1 300 % entre 2006 et 2009. Les chiffres absolus n'ont peut-être pas été aussi élevés qu'ailleurs, mais il reste que la situation a été une expérience choquante pour un secteur habitué à des taux de défaut inférieurs à 1 % et des profits trois fois plus élevés. Le secteur marocain de la microfinance ne mérite peut-être pas d'être admis au panthéon des crises de la microfinance, mais il ne devrait pas pour autant être ignoré. Il est évident qu'une crise plus grave a pu être évitée grâce à la réponse concertée des IMF, des autorités gouvernementales et des autres acteurs du secteur, rendant d'autant plus précieuses les leçons tirées de cette expérience.

Graphique 3 :

La croissance rapide n'a que partiellement affecté la performance



Source : MIX Market, états financiers des IMF

$$\text{Pertes sur prêts} = \frac{\text{PAR}_{30} + \text{radiations cumulées} - \text{recouvrement de créances précédemment radiées}}{(\text{pic du portefeuille (2008 pour tous sauf 2007 pour Zakoura)})}$$

³ Il convient de noter que si l'exclusion de Zakoura modifie fortement les chiffres de rendement de tout le secteur au Maroc, ce n'est ni le cas en Bosnie ni au Nicaragua, où le fait de retirer l'IMF la moins rentable ne change pas considérablement les tendances du rendement général.

Les facteurs ayant provoqué cette correction du marché ont été bien documentés. Dès 2009, Xavier Reille avait déclaré de manière directe et synthétique : « les causes de la crise sont bien connues et peuvent être résumées en quatre mots : une croissance non durable ». Cette conclusion est toujours d'actualité aujourd'hui.

Bien sûr, il ne s'agit pas uniquement du taux de la croissance. La nature de cette croissance est tout aussi importante que son taux. Examinons dans quelle mesure la croissance a affecté la performance ultérieure des quatre principaux acteurs (voir graphique 3). Ainsi, la croissance de Zakoura n'était absolument pas la plus élevée, contrairement à son taux de défaut de paiement. Pendant ce temps-là, le taux de croissance d'Al Amana (88 %) n'était que modérément plus élevé que celui de FBP (76 %), tandis que son taux de défaut de paiement atteignait presque le double de celui de FBP. Alors que la croissance a été un facteur important, sa non-durabilité n'a pas été uniquement causée par le taux de croissance. Des facteurs tels que les niveaux de rémunération des agents de développement, l'aptitude à gérer les prêts à haut risque et les prêts croisés, ainsi que la qualité du contrôle interne et de la gouvernance ont tous contribué de manière importante à mener les IMF marocaines sur la voie d'une croissance insoutenable.

ENCADRÉ 1 : LA CHUTE DE ZAKOURA

Aucune étude de la crise marocaine et de ses effets ne peut être complète sans un retour même bref sur le cas de Zakoura, acteur à l'épicentre de la crise. En tant que seconde plus grande IMF du pays et la plus largement reconnue, la faillite de Zakoura a été particulièrement préjudiciable. Mais les problèmes auxquels a été confrontée l'association étaient largement endémiques. Bien que le détonateur spécifique qui a conduit à son effondrement ait pu être commun au reste du marché, il est probable que Zakoura se serait écroulée d'elle-même à un moment ou un autre.

L'ampleur des problèmes au sein de Zakoura, à savoir une croissance extrême avec un contrôle minimum, conduisant à une vaste fraude et un portefeuille irrécouvrable, était bien au-delà de la norme des IMF au Maroc ou n'importe où ailleurs. A certains égards, cela pourrait être comparé à la faillite de Corporsol autrefois, une IMF colombienne qui a été victime de problèmes qu'elle-même s'était créés⁴. Cependant, à cause de la taille de Zakoura et du contexte dans lequel elle a fait face à ses difficultés, une prompte résolution était primordiale pour éviter un impact plus large sur tout le secteur. Ce qui a précisément été fait. Avec le soutien et les encouragements en coulisses du gouvernement, Zakoura a été absorbée par la Fondation Banque Populaire, une IMF de moindre taille et soutenue par une grande banque.

⁴ Marc Labie, La pérennité des systèmes financiers décentralisés spécialisés dans le crédit aux petites et micro-entreprises. Etude du cas Corporsol - Finansol en Colombie. Université de Mons Hainaut, Belgique

3 | CAUSE ET EFFET : EVOLUTION DE LA PERFORMANCE DES PORTEFEUILLES, 2008-2013

Fin 2008, préoccupée par le développement du marché, IFC a commandé une étude privée afin d'examiner les développements du marché marocain de la microfinance. La société de conseil en charge de l'étude, le cabinet Oliver Wyman, a eu accès aux données détaillées des portefeuilles des quatre plus grandes IMF. L'étude a établi des conclusions inquiétantes, dont la plus importante avançait que les portefeuilles des IMF étaient en train de connaître une augmentation sans précédent des défauts de paiement, provoquée en grande partie par un virement vers des prêts plus risqués.

Il ressort de l'étude que les crédits les plus élevés et à plus long terme ont contribué à augmenter le défaut de paiement, conjointement à d'autres facteurs de risque, tels que des échéanciers de remboursement aux dates de remboursement moins fréquentes. Et pourtant, une étude plus approfondie des conclusions du rapport montre que l'augmentation du défaut de paiement lié à des profils de prêts risqués reposait surtout sur la performance aberrante de Zakoura. Chez les autres IMF, rien n'indiquait que les profils de prêts avaient une influence notable sur le défaut de paiement.

Intéressons-nous ici à l'évolution de la crise du point de vue de la performance des portefeuilles des trois plus grandes IMF restées après l'effondrement de Zakoura (les IMF de l'étude). Les prêts déboursés en 2008 montrent le taux de défaut le plus élevé⁵ (environ 9 %), qui diminue ensuite régulièrement jusqu'à atteindre un niveau stable (environ 5 %) pour les prêts déboursés à partir de 2011 (voir graphique 4). Pendant cette période, le volume des déboursements reste à peu près le même, soit environ 120 000 prêts déboursés par trimestre par les trois IMF de l'étude.

Cependant, les changements sous-jacents qui ont lieu pendant cette période montrent un schéma plus complexe. La crise peut donc être découpée en trois périodes distinctes :

Phase 1 (fin 2008-2009) : la crise démarre avec un impact généralisé, frappant à la fois les prêts à haut et à faible risque à travers le pays, indépendamment des niveaux de pénétration ou du type de région (rural ou urbain). Les prêts croisés

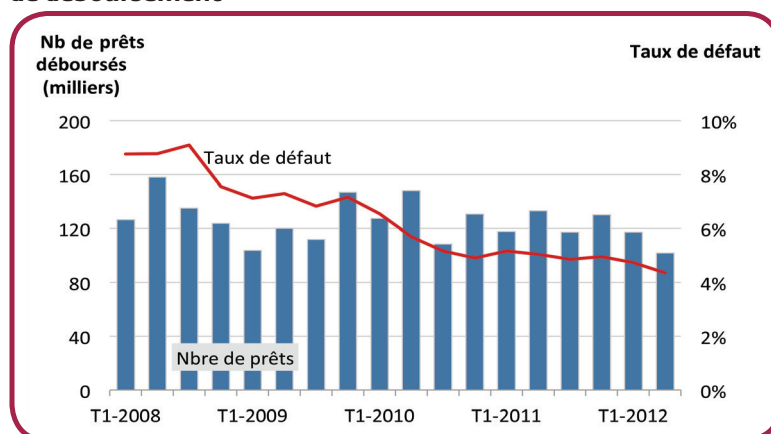
comptent pour 30 à 50 % des défauts de paiement. En réaction, les IMF réduisent les crédits d'environ 25 % au cours de l'année 2008. Les défauts de paiement pour les prêts à faible risque baissent à la fin de l'année 2008, mais se maintiennent et augmentent même lorsqu'il s'agit de prêts à haut risque et d'emprunteurs multiples.

Phase 2 (2009-2010) : la performance commence à s'améliorer pour les prêts à haut risque, alors que leur part dans les portefeuilles augmente également. Une forte composante régionale émerge, avec des taux de défaut élevés dans certaines régions du pays. Ces derniers ne s'expliquent qu'en partie par le niveau de pénétration ou la nature de la région (rurale/urbaine). Pendant cette phase, les IMF réagissent activement en réduisant, sans pourtant arrêter, l'octroi de prêts dans les zones les plus touchées. Néanmoins, les niveaux généraux de prêt reviennent pour la plupart aux niveaux historiques.

Phase 3 (2011-2012) : les IMF améliorent leur gestion des prêts à haut risque, leur rendement se rapproche de celui des prêts à faible risque et le risque global de portefeuille continue de baisser. Il existe toujours des zones géographiques sensibles mais bien moins que lors des phases précédentes. Les volumes de prêt demeurent stables (mais n'augmentent pas).

Graphique 4 :

Taux de défaut de paiement des trois IMF étudiées, par période de déboursement



Source : Données des portefeuilles provenant des IMF de l'étude (Al Amana, Attawfiq et FONDEP)

5 Ici, le taux de défaut de paiement est la combinaison des prêts qui sont radiés ou >30 jours d'impayés à la fin 2013. Le taux de défaut d'une courbe générationnelle de prêts donnée est comparé aux déboursements pendant cette période, sur la base du nombre de prêts, et non sur celle du montant déboursé. Cette définition du taux de défaut est utilisée dans l'ensemble du document.

PRÊTS À HAUT RISQUE

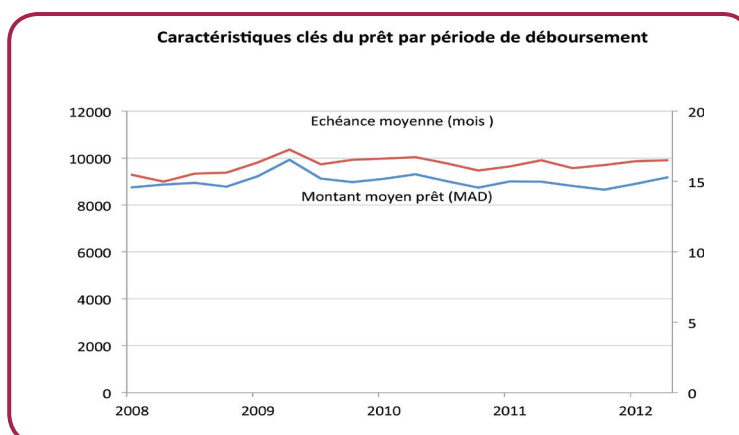
Les prêts à haut risque⁶ ont été un facteur important de la crise, bien que le problème ne soit pas nécessairement le caractère risqué des prêts eux-mêmes mais la faiblesse dont ont fait preuve les IMF dans la gestion de ces prêts. Contrairement aux attentes, en réaction à la crise, les trois IMF de l'étude n'ont pas réduit leur portefeuille de prêts à haut risque mais l'ont augmenté. Elles ont été en mesure de le faire tout en améliorant leur rendement.

Dans une analyse statistique multifactorielle, l'échéance du prêt s'est révélé l'indicateur le plus fiable pour prédire le défaut de paiement pendant toute la période 2008-2013. En soi, cela n'a rien d'étonnant. Les prêts à plus long terme tendent à être de montants plus importants (autre facteur de risque) et prennent plus de temps avant de devenir défaillants. Chose plus étonnante cependant, la part des prêts à long terme est restée stable et a même légèrement augmenté pendant la crise (voir graphique 5). Et ce bien que le rendement des mêmes prêts ait varié au cours des années (voir graphique 6).

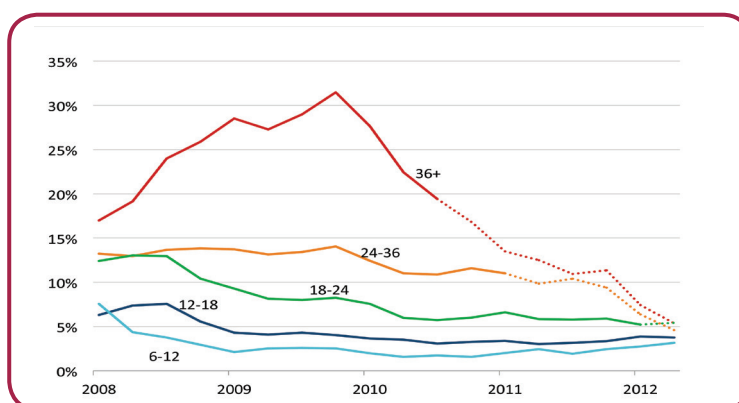
Tandis que tous les prêts déboursés au début de 2008 ont montré des taux élevés de défaut de paiement, les IMF de l'étude ont été à même d'améliorer le rendement de leurs prêts à court terme (<18 mois) en moins d'un an. De sorte que le rendement des prêts à court terme déboursés au début de 2009 est quasi identique à celui des prêts déboursés sur la période 2010 à 2012. L'amélioration du rendement des prêts à long terme (notamment de 18 à 36 mois) a pris plus de temps, bien que ceux-ci semblent également stabilisés, avec les prêts déboursés mi-2010⁷.

Ce modèle séquentiel d'amélioration du rendement des prêts à faible risque en premier lieu, puis de celui des prêts à haut risque, apparaît aussi avec d'autres profils de risque, telle que la différence de performance entre les prêts solidaires (risque moins élevé) et individuels (risque plus élevé).

Graphique 5 :
Caractéristiques clés du prêt par période de déboursement



Graphique 6 :
Taux de défaut par maturité (mois)



Les lignes pointillées représentent des courbes générationnelles pas encore arrivées à maturité et présentant des taux de défaut en dessous de leur futur état final.

⁶ Pour une définition plus précise de l'octroi de prêts à haut risque dans ce contexte, veuillez consulter l'annexe.

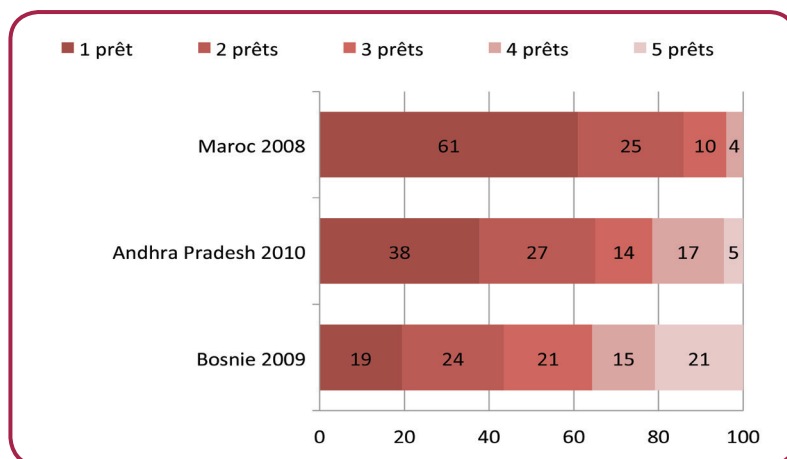
⁷ Il convient de noter que ces métriques utilisent le résultat final de la performance pour comparer les prêts déboursés pendant les différentes périodes. Si les comparaisons de métriques sur une période donnée (telle que le PAR) montrent un plus grand « excédent de défauts de paiement » pour les prêts de long terme, ce n'est pas un facteur utilisé dans la présente analyse.

PRÊTS CROISÉS

Le rapport du cabinet Olivier Wyman de 2008 a constaté que les emprunts croisés étaient répandus. Ils représentaient 39 % des portefeuilles combinés constitués de clients ayant contracté deux prêts simultanés ou plus. Bien que de tels prêts croisés ne semblent pas, à l'époque, contribuer à une hausse des défauts de paiement, ils ont été considérés comme une source de préoccupation majeure.

Graphique 7 :

Prêts croisés (% du portefeuille)

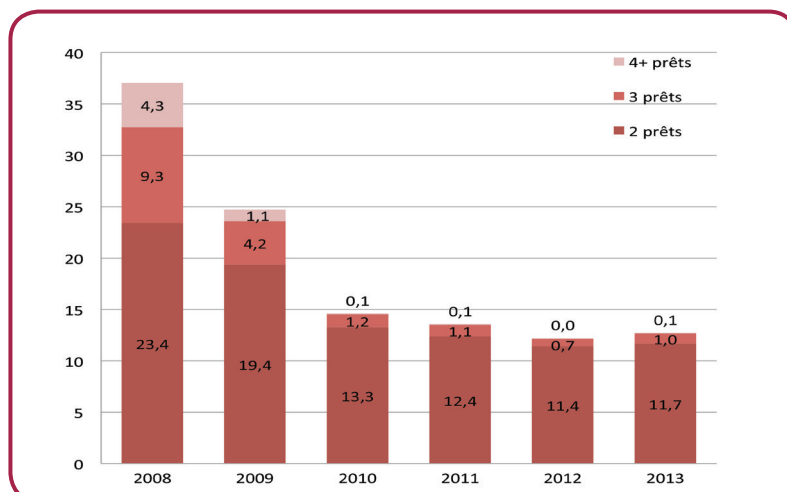


Source : IFC/Oliver Wyman (Maroc); MF Focus (AP); EFSE (Bosnie)

Nous disposons aujourd'hui de plus de données permettant de mettre ce chiffre en perspective (voir graphique 7). Le taux de 39 % d'endettement croisé au Maroc au plus fort de la crise est nettement inférieur aux taux constatés sur d'autres marchés frappés par la crise. En Andhra Pradesh périurbaine, ce même taux était de 62 %, tandis qu'en Bosnie, il s'élevait à 81 % – soit deux fois le niveau du Maroc. Tout aussi important à signaler, le Maroc n'était que légèrement exposé aux clients titulaires de quatre prêts ou plus (4 %) ; un chiffre multiplié par neuf en Bosnie (36 %).

Graphique 8 :

Déclin du crédit croisé en 2008-2013 (prêts en cours)



Source : Données de la centrale des risques (Al Amana) ; *Données de Zakoura en 2010 indisponibles

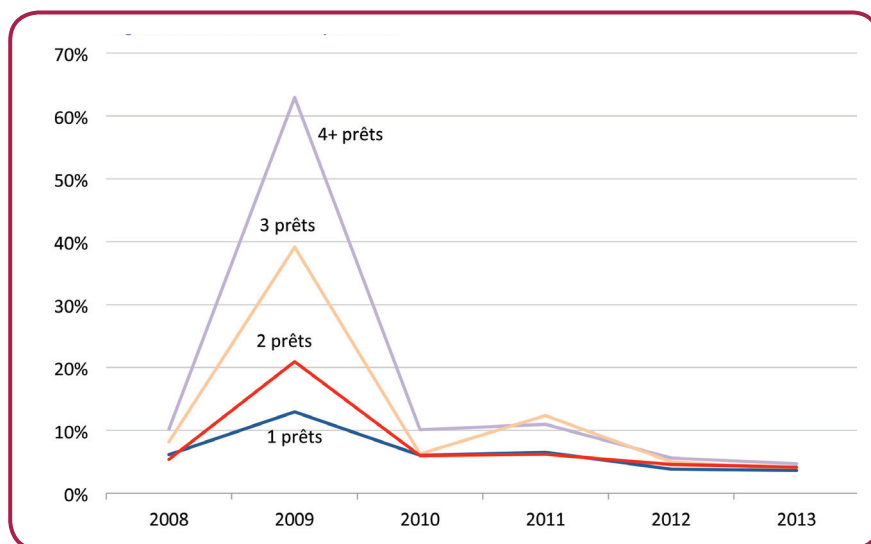
Des données issues de la centrale des risques informelle des grandes IMF montrent que les prêts croisés entre les trois principales IMF et Zakoura ont très radicalement diminué, de 37 % en 2008⁸ à 15 % deux années plus tard (voir graphique 8). Pour des clients détenant trois prêts ou plus, les prêts croisés ont même davantage diminué pendant cette même période, passant de 13,6 % à 1,3 %.

8 Le chiffre de 37 % pour les prêts croisés s'appuie sur des données issues des quatre institutions tout comme le chiffre de 39 % extrait du rapport d'O. Wyman de 2008. L'écart s'explique probablement par la date de collecte des données (31/12/2008 pour l'étude présente et 31/10/2008 pour le rapport d'O. Wyman).

Environ un quart de cette réduction peut s'expliquer par des modifications des pratiques d'octroi qui généralement (quoique pas toujours) interdisaient d'accorder plus de deux prêts à un seul emprunteur. Cependant, la moitié du déclin des prêts croisés provenait de la radiation de prêts simultanés détenus par d'anciens clients de Zakoura. Les nouvelles pratiques de prêt assuraient que les prêts radiés ne seraient pas remplacés par de nouveaux prêts croisés accordés.

Graphique 9 :

Taux de défaut des 3 IMF de l'étude



Source : Centrale du Risque (Al Amana). Le calcul de crédits croisés inclut Zakoura, mais le rendement des prêts Zakoura n'est pas inclus dans l'analyse. Les taux reposent sur le nombre de prêts sans égard au solde de ces derniers.

Le changement au niveau du rendement des clients titulaires de prêts croisés a été tout aussi spectaculaire (voir graphique 9). Au paroxysme de la crise, fin 2009, des clients avec des crédits croisés étaient bien plus susceptibles de se retrouver dans l'incapacité de rembourser au moins un prêt que ceux détenant un seul prêt (les défaillances à l'égard de Zakoura ne sont pas comptées ici).

L'impact de ces incidents sur la forme qu'a pris la crise est complexe. Pendant la phase aiguë de la crise en 2009, les titulaires de plusieurs emprunts représentaient 30 à 50 % de tous les cas de défaut de paiement des IMF de l'étude. C'est-à-dire plus du double de leur part du portefeuille⁹. Or, à partir de 2010, cet impact passe pratiquement inaperçu. Le taux de remboursement des titulaires d'emprunts multiples est presque identique à celui des titulaires d'un seul emprunt.

On peut extrapoler que l'introduction de la centrale des risques informelle a constitué un facteur de taille dans ce changement. Les IMF accordent des deuxièmes et troisièmes prêts moins fréquemment que par le passé, et quand elles le font, elles sont maintenant à même de fonder leurs décisions sur une bien meilleure connaissance des obligations existantes des clients concernés. En effet, les trois IMF se servent de la centrale des risques informelle à plusieurs reprises lors du processus d'évaluation du client et ont mis en œuvre des directives strictes concernant l'octroi de prêts à des emprunteurs d'autres institutions.

⁹ Dû à l'incohérence du reporting des prêts radiés à la centrale des risques informelle, les chiffres incluent l'impact de prêts en souffrance qui n'ont pas été déclarés radiés, ainsi que l'ensemble des prêts radiés, sans tenir compte du double comptage de radiations antérieures à 2008 enregistrées sur plusieurs années. Il est probable que le chiffre réel se situe vers le milieu de gamme de 40 %.

PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

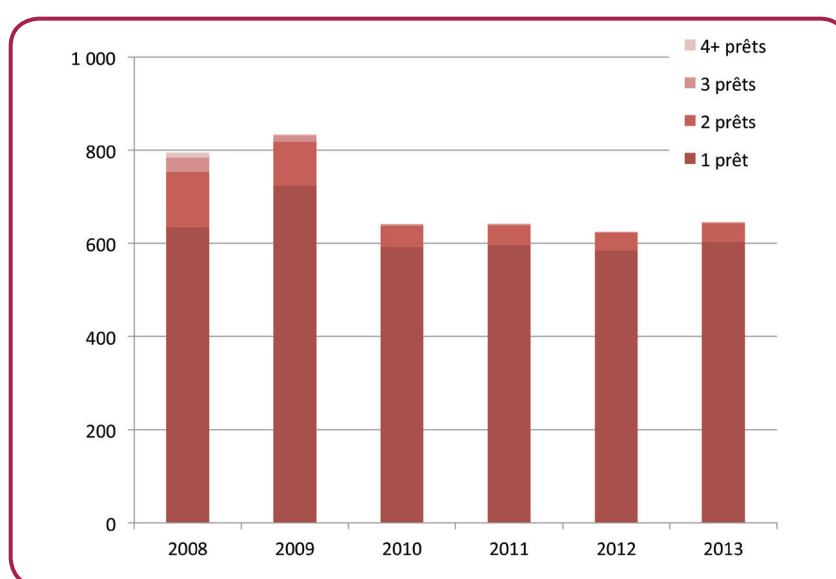
Une proportion importante de prêts multiples sur un marché est souvent le symptôme d'un problème plus fondamental : une pénétration excessive du crédit, qui, au niveau le plus élémentaire, peut être mesurée par le nombre d'emprunts par population. En 2007, à l'heure de gloire du secteur de la microfinance au Maroc, le pays présentait une pénétration de la microfinance de 4,3 % (soit 4,3 emprunts pour 100 personnes). En 2013, suite à l'échec et la fermeture de Zakoura, le taux a chuté à 2,5 %. Ce chiffre est bien inférieur aux marchés ayant connu une crise, dont le pays classé en bas de la liste, la Bosnie, présentait un taux de pénétration de 8 % avant la crise.

Ces taux de pénétration sont toutefois considérablement déformés par les emprunts multiples au Maroc et dans de nombreux autres pays. Ainsi, le nombre de clients marocains a beaucoup moins baissé que la diminution de la pénétration des prêts semble l'indiquer. Le nombre de clients détenant un seul emprunt (des emprunteurs non-multiples) chez les principales IMF a diminué de 20 % après le pic en 2009. Les trois principales IMF restantes ont largement pu compenser la perte d'un grand nombre de clients de Zakoura suite à l'effondrement de l'institution (voir graphique 10).

Enfin, si la pénétration avait constitué un facteur important pour la crise au Maroc, on pourrait s'attendre à trouver un rapport entre les niveaux de pénétration et les taux de défaut. Ce rapport existe, mais il est faible. Même pour les prêts déboursés au plus fort de la crise en 2008-2009, le taux combiné de pénétration des trois IMF étudiées, dans chaque commune ou municipalité¹⁰ du Maroc, expliquait seulement 6 à 9 % de la probabilité des défauts de paiement.

(Pour une analyse supplémentaire des tendances de rendement des prêts pendant cette période, veuillez consulter l'annexe.)

Graphique 10 :
Nombre d'emprunteurs actifs (milliers)



Source : Centrale du Risque (Al Amana); aucune donnée pour Zakoura en 2010. Les clients de Zakoura existants après 2010 sont inclus dans le portefeuille de FBP.

¹⁰ Le plus petit district administratif au Maroc, avec une population variant de mille à près d'un demi-million. Les communes sont rurales tandis que les municipalités sont des districts urbains (des grandes villes subdivisées en arrondissements). D'après le recensement de 2004, le pays compte 1 532 communes, municipalités et arrondissements.

4 | LES TEMPS CHANGENT, LES INSTITUTIONS AUSSI

La crise au Maroc n'a peut-être rien eu d'exceptionnel selon les normes mondiales, mais son impact sur le secteur et les grandes IMF a été considérable. Au cours de ce ralentissement, les grandes IMF marocaines ont subi de nombreux changements, y compris le partage des données clients entre concurrents, l'augmentation des rémunérations du personnel et des taux d'intérêts sur les prêts, le renforcement du processus d'octroi de prêt et la mise en œuvre de nouvelles méthodologies de recouvrement des prêts en souffrance, la mise à niveau du contrôle interne et des capacités de gestion des risques, ainsi qu'une meilleure gouvernance.

Une partie importante de la réaction à la crise a été réalisée au niveau du secteur, où ont été combinés une supervision réglementaire plus étendue, des efforts pour garantir en continu des liquidités aux IMF et une identification opportune des problèmes de coordination des réactions afin de limiter l'impact de la crise et d'éviter son expansion. Pendant les étapes ultérieures de la crise, un effort de déploiement d'assistance technique à grande échelle a permis au secteur de renforcer sa position.

Toutes les initiatives n'ont cependant pas été efficaces. La FNAM, l'organisme représentant du secteur officiel, s'est montrée incapable de représenter efficacement l'industrie dans la période la plus difficile. L'association des plus petites IMF créée depuis peu (Réseau de Microfinance Solidaire) a été à même de pallier les manques dans une certaine mesure, mais dans son ensemble, le secteur continue d'opérer sans une association professionnelle efficace. La qualité du partage des données parmi les grandes IMF a baissé depuis 2012, et en termes de gouvernance, vu la taille des institutions, les changements n'ont pas suffi pour atteindre les objectifs requis.

LA CENTRALE DES RISQUES INFORMELLE ET LE CRÉDIT BUREAU

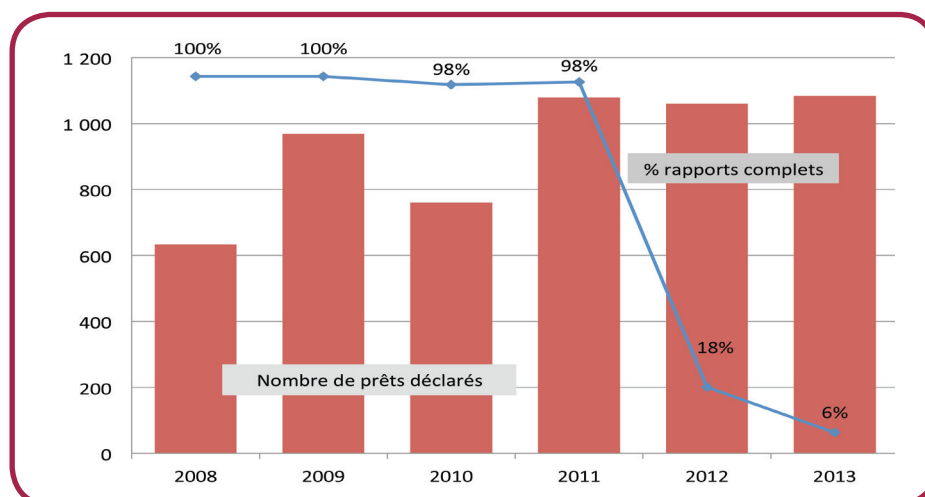
Parmi les changements les plus substantiels et les plus opportuns, on trouve le lancement d'une centrale des risques informelle par laquelle les trois IMF de l'étude et Zakoura ont échangé des données sur leurs portefeuilles client. L'échange de renseignements sur le crédit a été le moyen le plus efficace pour les IMF de réduire rapidement les niveaux d'emprunts multiples au Maroc.

La centrale des risques informelle a pris la forme d'une simple base de données hébergée par la plus grande IMF, Al Amana, à qui les autres IMF soumettaient chaque semaine les données de leur portefeuille. Toutes les institutions participantes y avaient un accès total. Bien que cet effort ait été déployé sur une base volontaire, il a été vivement encouragé par la Banque Centrale.

A l'origine, la centrale des risques informelle contenait des données relatives aux prêts des portefeuilles des IMF. A l'aide du numéro de la carte d'identité nationale des clients – un indicateur collecté par les quatre IMF – elles pouvaient identifier les emprunteurs ayant des déjà souscrits un prêt et déterminer si ces prêts étaient en cours ou défaillants. La centrale donnait aussi accès à des données détaillées telles que le montant du prêt ou encore la date

Graphique 11 :

Schémas des remontées d'information vers la centrale des risques informelle



Le reporting partiel est mesuré par le % des prêts déclarés sans date de déblocage

de déboursement. Cela a marqué un tournant majeur, d'un domaine fortement compétitif où les IMF se battaient pour plus de clients et une part de marché plus importante, à un marché plus transparent, où chaque IMF sait exactement ce que les autres sont en train de faire, presque en temps réel. Le fait que les IMF aient été disposées à partager les informations à ce point souligne le niveau d'inquiétude du marché au moment de l'apogée de la crise.

L'échange a continué sur ce mode de 2008 à 2011. Puis, début 2012, les IMF ont largement réduit la qualité des données remises, rapportant les prêts sans inclure des attributs clés tels que la date de déboursement ou la taille du prêt (voir graphique 11). Pendant les entretiens, certaines IMF ont mentionné que les données relatives aux prêts récemment déboursés étaient signalées tardivement par leurs concurrents. L'effet combiné de ces changements rend plus difficile la tâche des IMF d'établir le niveau d'endettement des clients. De plus, les informations de la centrale ne concernent que les emprunteurs. Les IMF ne rapportent aucune donnée concernant les garants ou les conjoints, même si leur revenu est souvent un élément important dans la décision de crédit.

Il n'est guère surprenant que ce changement d'attitude dans la remontée d'informations coïncide avec la période d'après-crise où le rendement des prêts s'était stabilisé. Toujours est-il que ces nouvelles pratiques démontrent les fortes impulsions de compétition qui compromettent le maintien du type de partage de données volontaire pratiqué au plus fort de la crise.

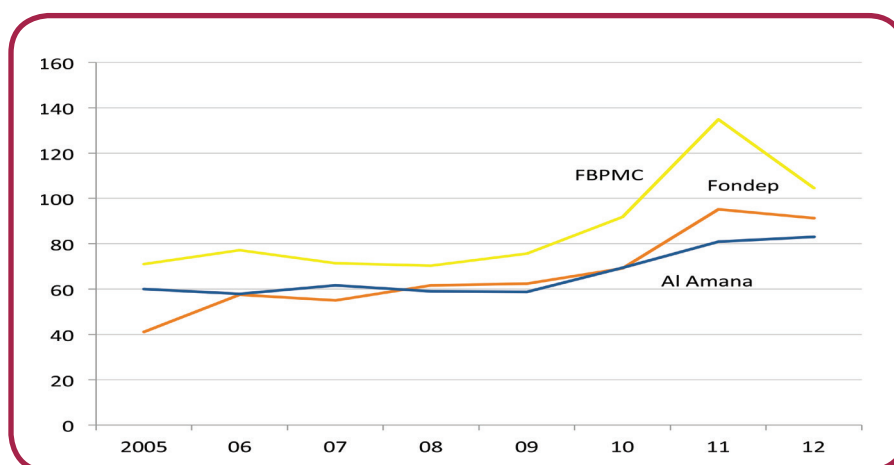
La mise en œuvre rapide d'une centrale des risques informelle a eu un autre avantage important. Cela a donné le temps aux autorités gouvernementales de créer un Crédit bureau officiel qui a été lancé en mode pilote au premier trimestre 2014. Remonter les informations au Crédit bureau sera obligatoire pour tous les IMF et complètera la plupart des lacunes laissées par le reporting actuel vers la centrale des risques informelle, tout en fournissant davantage d'informations, telles que l'historique des emprunts des banques et autres institutions financières. Cependant, contrairement à la centrale des risques informelle, la consultation du Crédit bureau officiel est payante pour chaque entrée individuelle. Bien qu'une tentative ait été faite pour minimiser l'impact de ces frais en accordant d'importantes remises aux IMF (comparé aux banques), les grandes IMF continuent à compter principalement sur la centrale des risques informelle, laissant le Crédit bureau s'occuper de l'étape finale du processus d'approbation du prêt.

L'ACCENT MIS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Les modifications de l'approche adoptée en matière de personnel constituent un élément majeur de la réaction des IMF. Rien ne le montre aussi clairement que les modifications opérées dans les rémunérations. Avant la crise, les salaires étaient essentiellement fixes dans les trois IMF (voir graphique 12). Avec un taux d'inflation s'élevant en moyenne à 2 % par an, en termes réels, les salaires du personnel étaient en baisse. Ceci s'explique en partie par les évolutions de la croissance. A cause de son taux élevé de recrutement, une IMF à croissance rapide aura plus de personnel débutant qu'une IMF mieux établie à croissance plus lente. Ce fait tirerait le salaire moyen vers le bas.

Graphique 12 :

Moyenne de rémunération du personnel (en milliers de MAD)



Source : MIX Market. Inclut la rémunération fixe et variable.

Néanmoins, cela n'explique pas le problème dans son ensemble. Un observateur bien placé a déclaré qu'avant 2008, les collaborateurs de certaines IMF étaient traités plus comme une dépense à réduire que comme des producteurs qui exigent que l'on investisse en eux.

Les pressions sur le personnel sont devenues particulièrement vives durant la crise, lorsque les primes (basées en partie sur la performance du portefeuille) ont été réduites précipitamment. Vu le défi grandissant que représentait la gestion des emprunteurs défaillants sur le terrain, la réduction effective du salaire a découragé le personnel. Le changement de la perception de la microfinance dont la réputation d'entreprise sociale avait été minée, a sapé encore plus le moral du personnel. Dans l'une des IMF, cela a résulté en une série de grèves du personnel et de syndicalisation en 2010-2011.

S'étant attaquées à la crise de remboursement initiale en 2008-2009, les IMF se sont intéressées aux salaires du personnel en 2010. En seulement deux ans, la moyenne des salaires du personnel a augmenté de 58 %. Comme pour la rémunération fixe d'avant 2008, l'augmentation soudaine s'explique par plusieurs facteurs. L'un d'eux est le simple reflet du ralentissement de la croissance qui induit un pourcentage plus faible de nouvelles embauches, moins payées. Ensuite, la modification du profil du personnel, par le recrutement d'équipes de gestion des risques et autre personnel cadre, a tiré la rémunération moyenne vers le haut.

Aussi importants qu'ils soient, ces facteurs ne présentent pourtant qu'une partie du tableau. Le salaire des agents de développement a également été réformé. Tandis que le niveau général de la part variable des salaires n'a que modestement changé, passant de 21 % en 2007 à 19 % en 2013, chacune des IMF a révisé ses formules de prime pour tenir compte de la nouvelle réalité du marché. A titre d'exemple, une IMF a retiré le volume de déboursement du calcul des primes, ne gardant que le nombre de nouveaux prêts déboursés. Cela a réduit l'incitation du personnel à faire des prêts de plus en plus gros, y compris à des clients moins capables d'en supporter la charge.

L'augmentation de la rémunération a eu un fort impact positif sur le moral. Cela a en partie reflété la stabilisation du paiement de primes liées à la performance du portefeuille. Cependant, l'augmentation reflète aussi la reconnaissance, du moins par certaines IMF, que leur personnel était sous-payé. Dans le cas d'Attawfiq, les augmentations ont découlé de la fusion avec Zakoura, où le personnel était le mieux payé en moyenne.

Or, la rémunération n'était qu'un des changements touchant le personnel des IMF. Dans le domaine de la formation, une IMF a étendu la formation des agents de développement à tout le personnel, facilitant le remplacement des agents de développement à leur départ. Elle a également mis en place des formations d'informatique et de gestion pour l'ensemble de l'organisation. Une autre a adopté un processus d'agrément intégré à son programme de formation du personnel. Celui-ci permet aux employés qui ont démontré leur acquisition de nouvelles compétences d'être éligibles à des promotions, aidant ainsi l'IMF à les retenir plus longtemps au sein de l'organisation.

Grâce à ces changements, le taux de renouvellement annuel du personnel a diminué en moyenne d'un tiers depuis 2008, bien que ces chiffres varient largement selon les IMF de l'étude, de 8 à 20 % (selon les données de 2012).

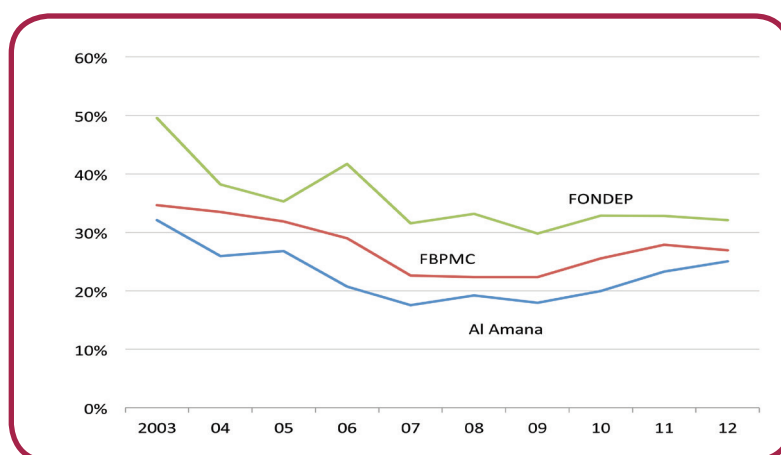
MODIFICATIONS APPORTÉES À L'OFFRE DE PRODUITS

La modification la plus importante relative aux produits concerne sans doute la tarification des prêts. La forte concurrence et l'accent mis sur l'efficacité opérationnelle pendant la période pré-crise a conduit à une baisse significative des taux de prêts (voir graphique 13). Or, début 2010, les IMF de l'étude ont commencé à élever considérablement leurs taux d'intérêt effectifs. Partant d'un seuil de 23 % en 2009, le rendement du portefeuille avait augmenté de 28 % deux ans plus tard. Al Amana a enregistré la hausse la plus forte, ayant eu les taux les plus faibles au départ.

Ces hausses de tarif résultaient de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le coût moyen de la dette pendant cette même période a augmenté de 1 %. De plus, les pertes sur prêt se sont considérablement élargies. Et enfin, il a fallu compenser les hausses de rémunération du personnel. Même avec la montée de ces dépenses, les augmentations des taux d'intérêt ont permis aux IMF de rester rentables pendant cette période, quoiqu'à des niveaux bien moins élevés qu'auparavant. En évitant des pertes en capital, les IMF se sont données un temps de répit pour gérer cette situation.

Graphique 13 :

Rendement du portefeuille (indicateur de substitution des taux d'intérêts)



Source : MIX Market

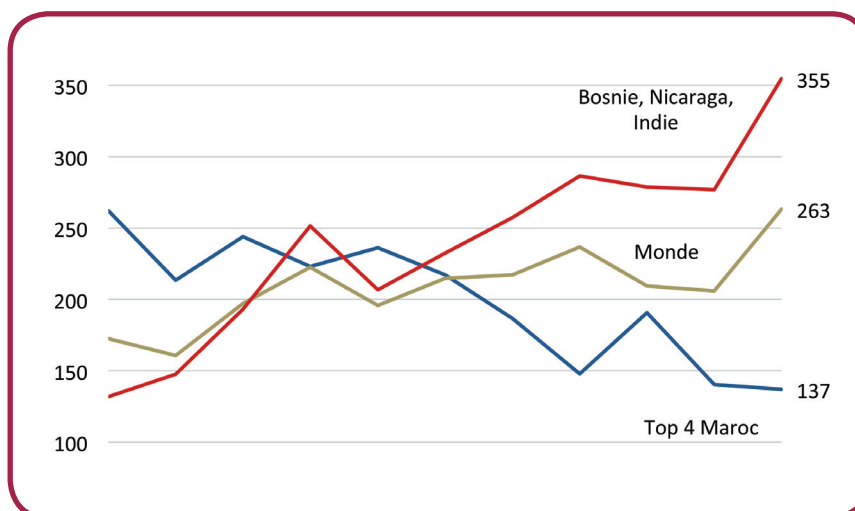
A part sur leurs taux d'intérêt, les crédits eux-mêmes ont été sujets à peu de modifications. La taille moyenne comme l'échéance des prêts sont restées presque complètement inchangées depuis six ans (voir graphique 5). Il y a eu une montée de critiques sur le plafonnement légal des montants du microcrédit de 50 000 dirhams (6000 USD) jugé contraignant, alors qu'en réalité, les IMF de l'étude atteignent peu souvent cette limite. Moins d'1 % des prêts déboursés dépassent 40 000 dirhams. Une évolution plus récente a été l'introduction de services autres que le crédit, tels que les paiements et l'assurance. Cela reste cependant, du moins pour l'instant, une part faible des opérations qui contribue de manière très limitée au revenu global.

RENFORCEMENT DU PROCESSUS D'OCTROI DE PRÊT

Comme attendu, en cherchant à améliorer la performance des prêts, les IMF ont appliqué un certain nombre de modifications à leurs processus d'octroi, bien que dans l'ensemble, celles-ci n'aient pas été transformatives. De plus, elles ont été faites sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de chaque IMF individuellement et non pour converger vers un ensemble de pratiques communes. Une IMF a, par exemple, transformé la fonction de ses directeurs de succursales en simple rôle de supervision, modifiant une pratique antérieure selon laquelle les directeurs étaient responsables de leurs propres portefeuilles, en plus de surveiller ceux des agents de développement dont ils avaient la charge. Une autre IMF, quant à elle, continue d'attendre des directeurs qu'ils gèrent leurs propres portefeuilles, afin qu'ils conservent leurs compétences de gestion de la clientèle.

Graphique 14 :

Nombre d'emprunteurs par membre du personnel



Source : MIX Market. A partir de 2010, comptant seulement le top 3 des IMF marocaines

Une IMF a modifié son processus d'évaluation du client afin d'éliminer les revenus non commerciaux lors de l'évaluation de la capacité de remboursement de celui-ci. Elle a introduit une importante modification dans sa méthodologie de prêts solidaires, en chargeant un agent de développement dédié pour tester la solidarité du groupe. Elle a aussi mis en place des limites strictes d'approbation, comme par exemple l'interdiction aux succursales avec un PAR 30 supérieur à 5 % de déboursier un second prêt aux clients qui en possèdent déjà un dans une autre IMF. Cependant, cette pratique n'a pas été adoptée par ses concurrents.

L'évolution différente des pratiques au sein de chaque IMF suggère que les faiblesses n'y sont pas les mêmes et que chacune requiert un ensemble distinct de solutions. Naturellement, certaines réponses ont été communes à tous, en particulier la mise en œuvre de la centrale des risques informelle.

Un autre changement constaté pour les trois IMF a été la réduction du nombre de clients par membre du personnel. De 236 en 2006, ils sont passés à 137 en 2012. Avec cette décision, les IMF marocaines sont cependant allées à l'encontre de la tendance suivie tant au niveau mondial que parmi les pays qui ont traversé une crise similaire (voir graphique 14). Il est également difficile de déterminer dans quelle mesure la baisse du ratio clients/personnel parmi les IMF marocaines a été le produit d'efforts explicites pour réduire ce ratio et non dû au déficit de croissance des portefeuilles.

SUPERVISION ET CONTRÔLE RENFORCÉS

Un autre changement majeur a eu lieu au niveau du renforcement du processus de supervision et de contrôle au sein des IMF. Les IMF de l'étude ont considérablement augmenté l'effectif de leurs services d'audit et de contrôle internes. Actuellement, ces effectifs combinés comptent pour au moins 2,2 % du personnel total dans chacune des trois IMF. Tandis que la structure des équipes de ces services varie, elle compte toujours de larges opérations au niveau local et régional, ainsi qu'au siège. La supervision est ainsi directement intégrée aux opérations d'octroi elles-mêmes.

ENCADRÉ 2 : MODÈLE ÉCONOMIQUE OU PERCEPTION : BANQUE OU IMF ?

La Fondation Banque Populaire (Attawfiq) a su faire face à la crise mieux que personne. Son taux d'impayés et de radiations de créances a certainement été nettement inférieur à celui de ses concurrents. Certains concurrents attribuent cela à la façon dont la fondation est perçue. Aux yeux des emprunteurs, FBP est une banque faisant partie de la beaucoup plus grande Banque Populaire, en dépit de son statut d'ONG et de son appellation publique d'Attawfiq, un nom sans lien distinct. Cela concorderait certainement avec les conclusions de Morvant, où les emprunteurs voyaient les prêts des IMF comme « des cadeaux » ou « de l'argent d'ONG ». Vraisemblablement, ils seraient moins disposés à voir FBP sous le même jour, et peut-être que les autorités judiciaires locales seraient du même avis, ce qui lui conférerait une crédibilité additionnelle.

Cette explication semble bien convaincante. Or, il est également vrai que FBP est différente à plusieurs égards. Ses activités de prêt et de recouvrement ne semblent caractérisées par aucune formule magique, aucun élément révolutionnaire. En revanche, la fondation se distinguerait plutôt par ce qui représente le meilleur atout de toute IMF : son personnel.

Le conseil d'administration de FBP est composé d'experts en finances, cadres supérieurs de la Banque Populaire. Son personnel bénéficie de salaires élevés. Ses systèmes de ressources humaines sont absolument à part, comme l'a démontré son absorption réussie de plus de 923 anciens collaborateurs de Zakoura (soit un nombre supérieur aux 756 collaborateurs de FBP du moment), dont 787 font encore partie de l'équipe, près de trois années plus tard. Bon nombre de ces anciens employés de Zakoura occupent aujourd'hui des postes en haut de la hiérarchie de FBP. Un sacré exploit, étant donné que FBP a repris une entreprise en difficultés. Que FBP soit perçue comme une banque ou comme une IMF, il est évident qu'elle gère ses activités à sa manière.

L'introduction de la gestion des risques en tant que fonction indépendante a pris plus de temps à s'enraciner, bien que chacune des trois IMF en ait bien pris la direction. Deux d'entre elles disposent d'une unité séparée de gestion des risques et la troisième est sur la voie d'en créer une. Toutes les IMF ont également intégré à un niveau de développement plus ou moins avancé, un modèle de notation du risque du crédit dans leurs opérations d'octroi de prêt.

L'ACCENT MIS SUR LE RECOUVREMENT

Une conséquence majeure de l'augmentation des défauts de paiement depuis 2008 a été l'accent mis explicitement sur les efforts de recouvrement dans les trois IMF. Avant la crise, avec un PAR 30 bien en-dessous de 1 %, les IMF n'avaient pas besoin de consacrer beaucoup d'efforts au recouvrement spécial des prêts en souffrance. De tels prêts étaient gérés comme faisant partie du processus normal de recouvrement.

Depuis la crise, les trois IMF ont créé des unités dédiées au recouvrement des prêts impayés. Toutes ont mis en place des indications détaillées, exigeant des actions spécifiques à chaque étape de la défaillance, allant d'efforts « légers », tels que l'envoi de textos et les relances téléphoniques (y compris les appels aux clients avant la date limite, avec l'historique des retards de paiement) aux recouvrements « musclés » comprenant l'envoi de lettres codées en couleur (en rouge par exemple), de lettres d'avocats et, enfin, le recours au système juridique. Au sein des trois IMF, les unités de recouvrement fonctionnent en tant que groupes de soutien, fournissant un suivi et des rapports destinés au final aux directeurs des succursales et à leurs équipes. Dans certains cas, les unités de recouvrement interviennent directement, le plus souvent lorsque les efforts « légers » ont été épuisés et qu'un soutien externe – que ce soit un conseil juridique ou le recours à un spécialiste du recouvrement extérieur – s'impose. Dans d'autres cas, il arrive que les équipes de recouvrement doivent s'appuyer sur leur propre personnel restreint pour appeler les emprunteurs défaillants.

Une des IMF s'est particulièrement efforcée de mettre l'accent sur les recouvrements. En premier lieu, elle applique un suivi rapproché au niveau de la succursale pour ajuster l'équilibre entre les activités d'octroi et celles liées au recouvrement. Pour cela, elle se fonde sur la performance du portefeuille de la succursale. Dans un deuxième temps, elle a pris le parti de ne radier aucun prêt, ce qui encourage son personnel à se concentrer davantage sur les recouvrements. Et enfin, une partie des primes des agents de recouvrement comme des agents de développement est liée directement au recouvrement des prêts en souffrance et des radiations de créances.

Les résultats de ces efforts sont mitigés. Des recouvrements ont certainement lieu, mais il n'y a pas eu de tournant significatif dans la part des soldes restitués, que ce soit dans son ensemble ou en partie. Cependant, en cas de meilleure performance du portefeuille en général, on ne peut écarter la possibilité que les efforts de recouvrement des impayés aient pu encourager de meilleurs taux de remboursement parmi les clients actuels.

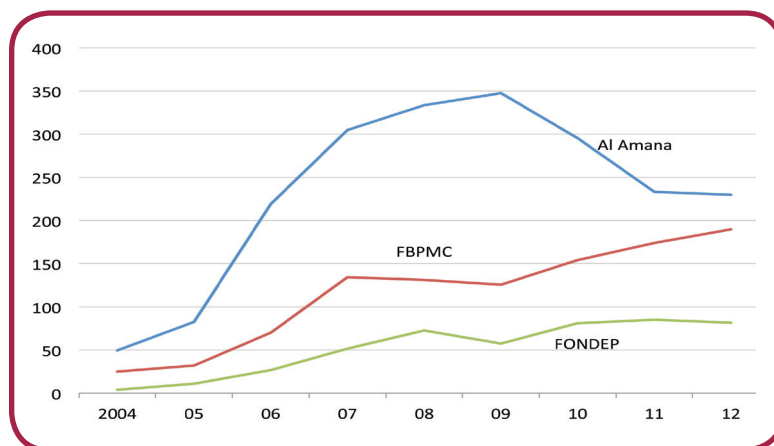
ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

L'approche en termes de gestion du portefeuille global a largement varié parmi les trois IMF de l'étude. Dans le cas d'Al Amana, il y a eu un retranchement considérable au cours de 2009-2011, avec un portefeuille réduit d'un tiers (voir graphique 15). Cela n'a pourtant pas été le cas des deux autres IMF. FBPMC a dans le même temps augmentant d'autant, en grande partie grâce à la fusion avec Zakoura. La taille du portefeuille de FONDEP est quant à elle demeurée essentiellement identique.

Un des changements a concerné les zones géographiques d'opération. Depuis 2008, on constate un éloignement des zones rurales, avec 65 % du portefeuille des IMF de l'étude constitué de prêts urbains, comparé à 47 % en 2008. Et ce en dépit du fait qu'un nombre substantiel d'interfaces mobiles aient été déployées par deux des IMF de l'étude. L'objectif est d'accroître les opérations dans les zones rurales reculées et moins accessibles. Une partie de l'éloignement des zones rurales est due au rendement relativement faible des prêts ruraux pendant la seconde phase de la crise (2009-2011), un renversement de la situation observée au début de la crise (lorsque les prêts urbains étaient considérés comme plus susceptibles d'être défaillants). Cependant, pour au moins l'une des IMF, des plans sont en cours en vue d'accroître l'activité d'octroi dans les zones rurales.

Graphique 15 :

Portefeuille des prêts impayés (en millions USD)



Source : MIX Market

GÉRER LA GOUVERNANCE

L'un des facteurs décrits comme un moteur important de la crise est la faiblesse de la gouvernance à l'œuvre dans la plupart des principales IMF au Maroc. Depuis lors, les IMF ont introduit certaines réformes, notamment le renforcement de la fonction d'audit et sa supervision par le comité d'audit. Il reste toutefois beaucoup à faire.

En matière de gestion des risques, deux sur trois des IMF de l'étude ne disposent toujours pas de comité de gestion des risques au niveau du conseil d'administration alors que la troisième a théoriquement constitué un tel comité, sans inclure une fonction dédiée à la gestion des risques.

En ce qui concerne l'une des IMF de l'étude, Le conseil d'administration illustre son statut d'ONG, avec 20 directeurs composés de personnalités de haut niveau, issues du monde des affaires, de la société civile, du monde académique ou de l'administration politique. Mais seules quelques-unes d'entre elles possèdent une expertise en microfinance ou en finance générale. En dépit de la présence de la poignée de comités que compte le conseil d'administration, un conseil d'administration de cette taille rend le processus de prise de décision lourd à manier et décourage une supervision étroite et ciblée des affaires de l'organisation. Dans une autre IMF, il a été consigné dans un rapport privé que le conseil d'administration a confié une partie substantielle des pouvoirs aux mains de son Directeur Général, sans que les autres responsables aient un moyen suffisant pour le contrebalancer.

Peut-être en conséquence de ces faiblesses, les décisions des conseils d'administration pendant la crise n'ont pas toutes été judicieuses. Dans le cas de l'une des IMF, à la suite de la démission prévue de son cadre dirigeant en 2010, le conseil d'administration a choisi de le remplacer par un comité de gestion à trois têtes, laissant de fait l'organisation paralysée et inapte à prendre des décisions efficaces pendant une période où le moral du personnel était sans doute au plus bas. La situation a été corrigée une année plus tard avec la nomination d'un Directeur Général. Entre-temps, c'est plus d'une année précieuse qui a été perdue.

5 | UN MARCHÉ DIFFÉRENT

Le facteur clé qui distingue le processus de redressement des IMF marocaines est le rôle de l'Etat et des institutions d'infrastructure du marché. On peut raisonnablement avancer que sans le vaste soutien continu qui a eu lieu au niveau du marché, les IMF marocaines auraient traversé une crise bien plus profonde et plus dommageable. De plus, cette aide a découlé de multiples sources qui se sont largement complétées, donnant aux IMF le temps et l'espace qui leur étaient nécessaires pour s'adapter à la nouvelle réalité du marché. Ce soutien leur a été apporté en grande partie sous trois formes : un soutien gouvernemental et réglementaire, un soutien financier et de l'assistance technique.

LE RÔLE DE L'ETAT

Le secteur de la microfinance au Maroc se détache par le degré de soutien qu'il a reçu de l'État. Dès leur création, de nombreuses IMF ont été capitalisées ou même lancées grâce à l'aide d'un financement étatique, par l'intermédiaire du fonds Hassan II représentant 100 millions de dirhams (10 millions USD) et créé en 2000¹¹. En comparaison, la même année, les IMF leaders du pays, Al Amana et Zakoura ont accumulé à elles seules des portefeuilles de prêts d'un montant d'un peu plus de 9 millions de dollars. Bien que la totalité des données ne soit pas accessible, il est très probable qu'au départ, le fonds Hassan II ait possédé plus de la moitié des portefeuilles d'encours du secteur. Par la suite, l'Etat a assisté la création de nouvelles institutions sectorielles dont l'organisation de refinancement JAIDA et le partenariat américano-marocain APP en matière de développement, qui a fortement soutenu le secteur.

En 2006, au bord de la crise qui allait frapper Zakoura, le Ministère des Finances marocain a confié la supervision et la responsabilité du secteur à la Banque Centrale, Bank Al Maghrib. Le moment s'est avéré remarquablement bien choisi. Cela a démontré une nouvelle fois le statut inhabituel des IMF du pays : il est rare pour les banques centrales de mettre les ONG sous supervision. C'est pourtant exactement ce qu'a fait Bank Al Maghrib. Le raisonnement à l'époque voulait que les principales IMF étaient devenues trop grandes et trop complexes pour être régulées par le Ministère des Finances, alors que Bank Al Maghrib possédait déjà des compétences similaires en matière de réglementation de banques et d'institutions financières non bancaires. Bien que l'élargissement de ses activités à la réglementation des IMF ait nécessité un peu d'adaptation, cette fonction s'accorde bien avec le rôle de Bank Al Maghrib.

La tâche a été facilitée par le nombre relativement peu élevé des IMF – 13 institutions en tout, dont les quatre plus grandes représentaient la majorité du marché. Bank Al Maghrib a ainsi été capable de créer des relations directes avec chacune des IMF et de maintenir une compréhension aiguë du marché. Lorsque la crise est apparue en 2008, la banque a organisé une réunion avec les directeurs des quatre IMF leaders (y compris Zakoura) et les a fortement encouragés à s'occuper des défauts de paiement croissants, par la mise en place, entre autres, d'un mécanisme de partage de données détaillées sur les clients. Cela a été le point de départ de la création de la centrale des risques informelle, encore en place aujourd'hui. Plus récemment, le lancement du Crédit Bureau officiel a permis au régulateur de reprendre ce rôle en comblant les lacunes de reporting qui se sont développées depuis 2012 (voir graphique 11), tout en incorporant les informations liées au crédit provenant d'autres sources, telles que les banques.

La taille du marché étant relativement restreinte, la Banque Centrale a pu exercer son influence sur le secteur par le biais d'un contrôle étroit. En 2007, elle a promulgué une circulaire concernant les normes minimales de contrôle interne pour les IMF relevant depuis peu de sa supervision. Au cours des visites de contrôle chez les treize IMF qui ont suivi à partir de 2008, la Banque Centrale a découvert que de nombreuses institutions avaient des systèmes d'audit et de contrôle internes inadaptés. De nombreux changements intervenus par la suite dans ce domaine peuvent donc être attribués à cette nouvelle supervision réglementaire axée spécifiquement sur le renforcement des opérations et du contrôle interne.

De plus, la Banque Centrale a joué un rôle important en encourageant la création d'un Réseau de Microfinance Solidaire (RMS), une association qui rassemble les huit plus petites IMF du marché. L'une des priorités du réseau est d'établir une plate-forme informatique commune à tous les membres pour leur permettre de communiquer des informations au Crédit Bureau, ce que la plupart des petites IMF ne sont pas à même de faire aujourd'hui. A long terme, le réseau vise à fournir des services supplémentaires tels que formation, back-office et d'autres fonctions. Cela donnera un effet de levier au soutien important déjà fourni par une ONG locale, le Centre Mohammed VI, qui depuis sa création en 2007, propose formation et gestion des connaissances au secteur de la microfinance.

¹¹ Antoine Pallud, État des lieux du secteur de la microfinance au Maroc, 2005

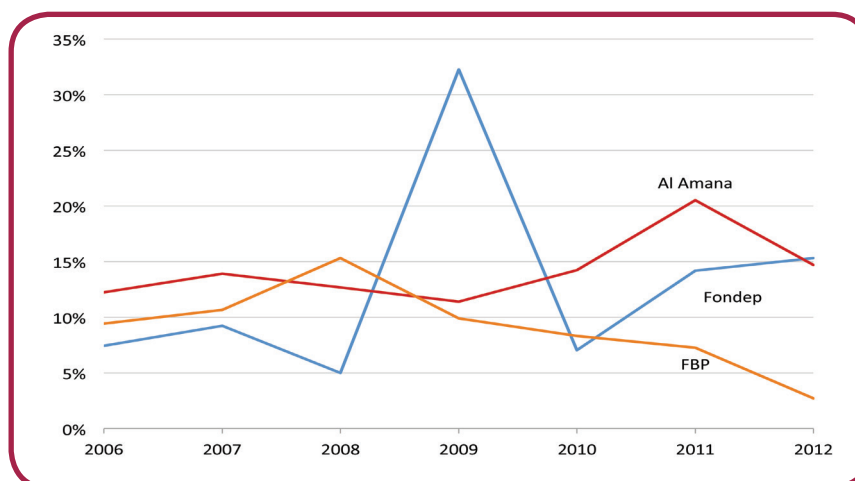
La forte implication de la Banque Centrale et de l'État marocain s'est surtout manifestée par une capacité à influencer d'autres acteurs du marché, et particulièrement les banques locales, afin qu'ils poursuivent leur appui du secteur de la microfinance. L'exemple le plus éclairant a été la fusion très rapide de Zakoura et FBP, branche d'une banque bien plus importante, la Banque Populaire. Cette fusion a probablement minimisé le rôle négatif qu'aurait eu l'effondrement total de Zakoura dans la dépréciation de l'image des IMF, ce qui aurait augmenté le niveau général des défauts de paiement.

En plus d'avoir orchestré la reprise de Zakoura, les autorités marocaines ont également joué un rôle important en garantissant aux IMF un accès à la liquidité. Cela a été un facteur majeur qui a permis aux IMF d'atténuer et de gérer l'important portefeuille de prêts défaillants.

MAINTIEN DE LA LIQUIDITÉ

L'une des principales différences entre la crise au Maroc et des événements semblables dans d'autres marchés, est la capacité des IMF à maintenir de la liquidité. Les trois IMF de l'étude sont entrées dans la crise avec des ratios de liquidité atteignant en moyenne 10 % en 2006, soit légèrement inférieurs au niveau global de 11 %. En dépit des difficultés rencontrées par le secteur et de la chute de Zakoura, les ratios des IMF sont restés stables ou ont depuis augmenté chaque année, à l'exception d'Attawfiq (FBP) dont le financement a été assuré par la banque mère, diminuant ainsi le risque d'assèchement de liquidité.

Graphique 16 :
Ratios de liquidité



Source : MIX Market

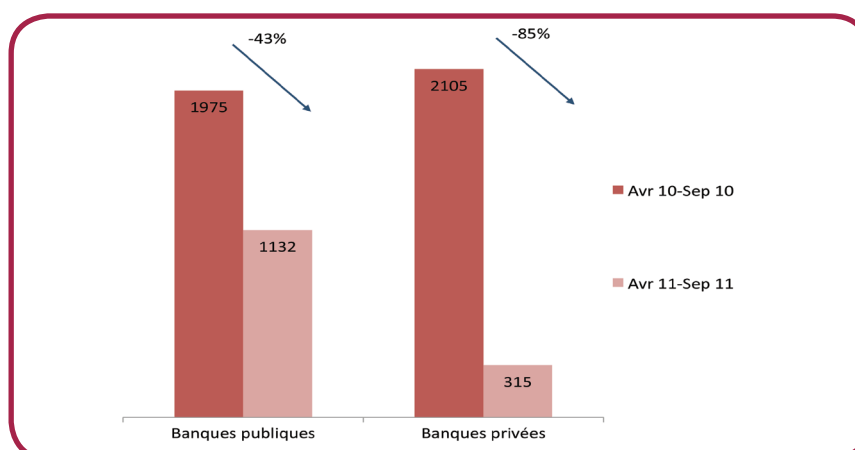
Cette capacité à maintenir des niveaux convenables de liquidité est due à plusieurs facteurs. En premier lieu, les banques locales, source de financement principale des IMF marocaines, n'ont jamais cessé d'approvisionner le secteur. Contrairement à la situation en Inde où, six mois après la crise en Andhra Pradesh, le financement privé issu des banques avait chuté de 85 %, obligeant même les IMF, qui n'étaient pas concernées par la crise, à fortement modérer leurs activités de crédit et à réduire leurs portefeuilles (voir graphique 17). Dans certains cas, cela a provoqué une hausse considérable des défauts de paiement et d'importantes pertes pour certaines IMF bien au-delà de l'Andhra Pradesh, voire menacé de faire chuter des IMF pourtant bien portantes¹².

En revanche, le financement bancaire du secteur au Maroc est toujours resté stable (voir graphique 18). Cela vient en grande partie de la dépendance des IMF aux prêts à long terme, limitant leurs besoins en nouvelles créances ou renouvellements, quel que soit le niveau de croissance. Or il n'y a pas non plus eu d'annonce de coupure de lignes de crédit par les banques. Il est possible que la volonté de certaines banques de continuer à donner du crédit aux IMF soit due à une intervention discrète de la Banque Centrale auprès de celles-ci. Toutefois, les banques ont aussi bénéficié d'une marge de manœuvre grâce au soutien d'institutions de financement du développement (IFD) étrangères. Ces dernières ont été nombreuses à renoncer aux clauses restrictives des dettes afin de maintenir le financement du secteur.

¹² Voir exemple d'Arohan dans The Art of Graceful Exits, CFI/CGAP, Rozas 2014

Graphique 17 :

Financement des IMF en Inde, 6 mois après la crise d'Andhra Pradesh (en millions INR)



Source : Sa-Dhan Bharat 2011

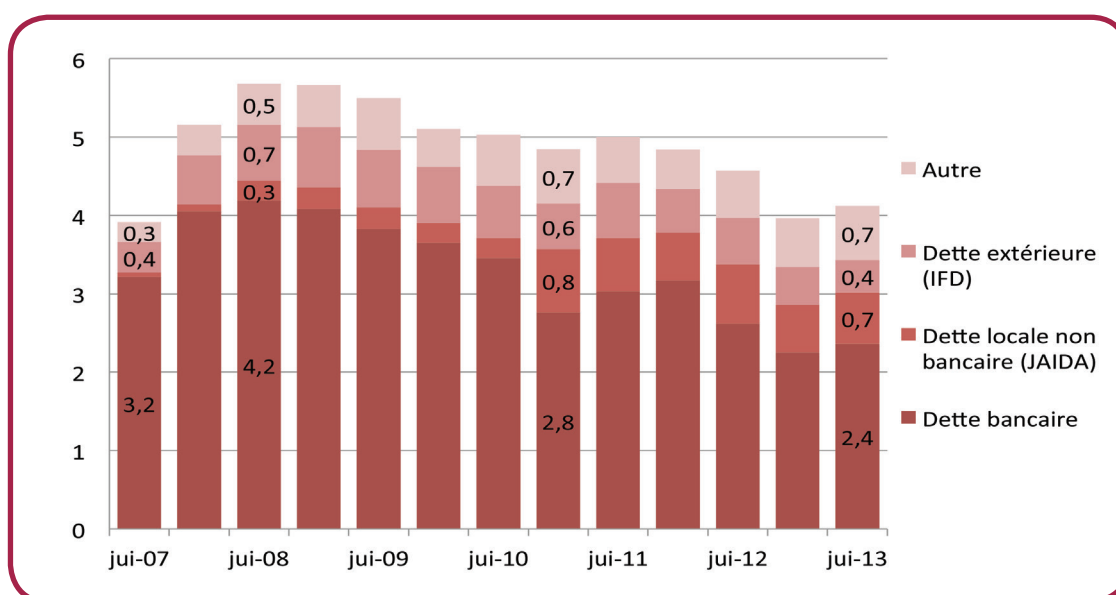
Les IMF ont ensuite pu bénéficier de l'arrivée d'un nouveau bailleur de fonds au Maroc, qui s'est avéré une source de stabilité du financement : JAIDA, un important fonds de microfinance constitué en 2007 par l'État marocain et des agences de développement extérieures. L'objectif initial de JAIDA était de soutenir les plus petites IMF, mais le moment choisi pour son lancement et la taille de sa capitalisation (40 millions de dollars en 2009) en ont fait un acteur capable de fournir des liquidités également aux IMF plus importantes, en contribuant à leur financement à hauteur de 20 % en 2013.

Le maintien de la liquidité pour les IMF a été d'importance cruciale pour atténuer les effets de la crise au Maroc. Il est facile d'imaginer à quel point la situation aurait pu être différente si en 2008 ou 2009, les IMF avaient dû gérer un assèchement soudain de la liquidité en plus du pic des défauts de paiement. À en juger par les effets en Inde, l'ampleur tant des défaillances que de l'ensemble des pertes aurait été bien plus importante.

L'existence d'un financement stable a fourni aux IMF une chose au moins aussi importante que des liquidités : du temps. Autrement dit, les IMF ont pu passer les premières années de la crise à gérer ses effets immédiats, reportant les réformes de long terme à 2011 et après. Pour ces dernières, les IMF ont également bénéficié de nombreux soutiens.

Graphique 18 :

Structure de financement des IMF marocaines (en milliards de MAD)



Source : Banque Al Maghrib

UNE ASSISTANCE TECHNIQUE OPPORTUNE

Dernier élément du soutien au niveau du marché : une assistance technique élargie fournie aux IMF. Celle-ci a été essentiellement fournie par des IFD, et en particulier grâce à la subvention américaine attribuée par l'Agence du Partenariat pour le Progrès (APP). L'APP est une initiative maroco-américaine lancée en 2009 qui prévoyait une part de financement spécialement réservée à la microfinance. A l'instar de JAIDA, l'APP avait été pensée pour soutenir les IMF de moindre taille, mais le montant de la subvention (40 millions de dollars) a rendu inévitable l'extension du financement aux leaders du marché. En effet, plus de la moitié de la somme a directement été utilisée pour la capitalisation même de JAIDA.

La création de l'APP s'est avérée arriver à propos. Le délai de lancement n'a permis la mise en place des premiers projets d'assistance technique qu'en 2011, une fois la phase de la crise la plus difficile passée. Plutôt que de devoir se concentrer sur les dangers immédiats, cela a permis aux IMF d'exploiter l'assistance technique avec une visée de développement à long terme. L'APP finançant les coûts des projets à hauteur de 85 %, cela revenait peu cher aux IMF. Le programme a commencé par un ensemble d'évaluations externes, mettant en lumière les différentes zones de faiblesse des IMF. Des projets destinés à améliorer ces domaines ont été mis en œuvre par la suite : gestion des risques, contrôle interne et opérations de renforcement du back-office. Dans chacune des IMF participantes, les équipes en charge de la gestion des risques ont bénéficié de l'intervention de consultants financés par l'APP. Et plus concrètement, deux des IMF étudiées ont reçu un nombre important d'interfaces mobiles afin de faciliter l'accès aux zones rurales reculées.

Avec 15 millions de dollars, les projets financés par l'APP constituaient quelques 3 % du montant total des actifs du secteur de la microfinance marocain et ont été réalisés sur une période de trois ans. Toutefois, l'ampleur de ces projets et leur rythme soutenu n'ont pas présenté que des avantages. Une assistance technique trop importante peut dépasser la capacité d'absorption d'une IMF et tous ces projets n'ont sans doute pas été systématiquement bénéfiques.

Par ailleurs, l'APP n'était pas la seule source de soutien technique. D'autres IFD y ont également participé. Au premier stade de la crise, l'étude Oliver Wyman commandée par IFC en 2008 a grandement ouvert la voie au secteur, lui permettant de se positionner et de réagir promptement à une situation qui évoluait rapidement. Ses deux recommandations majeures – la fusion de Zakoura et la création d'une plate-forme de partage d'informations – ont été mises en œuvre dans les six mois suivant la diffusion de l'étude. Par la suite, des projets financés par des institutions de développement étrangères, notamment dans le domaine de la gouvernance et de la gestion des risques, ont également joué un rôle important dans le renforcement des IMF pendant l'après-crise.

TROUVER LA VOIX DU SECTEUR : FNAM ET RMS

Pendant, et immédiatement après la période de crise, la FNAM, voix officielle des IMF au Maroc, n'a pas fourni tout l'appui qu'elle aurait pu apporter. Cela était dû en partie aux différences de besoins entre les trois principales IMF et les autres acteurs plus petits. Il en a résulté une gouvernance inefficace de l'organisation, où le principe d'une voix par membre qui la régissait implique que les besoins des grandes IMF sont sous-représentés.

Faute de mécanisme permettant de parvenir à un accord, les deux groupes d'acteurs (les trois principales IMF et les neuf institutions restantes de taille plus modeste) ont adopté des stratégies différentes pour faire face à la crise. L'exemple le plus frappant est celui de la centrale des risques informelle instaurée par les IMF leaders et à laquelle les concurrents plus petits n'ont pas adhéré ; en partie à cause d'une capacité insuffisante de reporting de données.

ENCADRÉ 3 : L'IMPACT SUR LES IMF PLUS PETITES

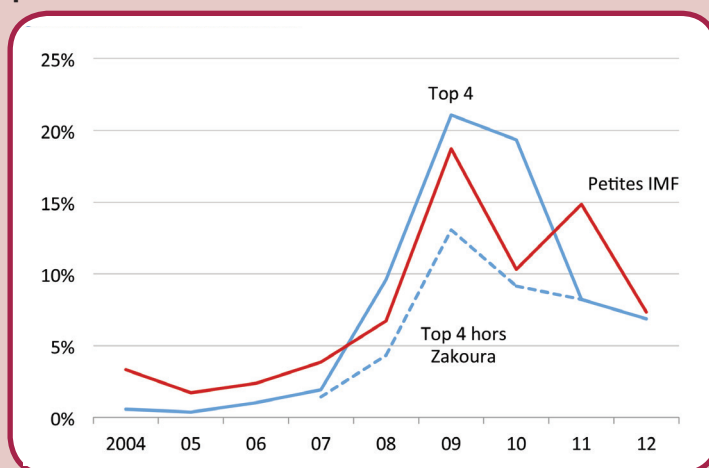
Bien que ce rapport porte principalement sur l'expérience des trois grandes IMF au Maroc ayant une part de marché combinée de quelques 90 %, il ne faut pas ignorer le rôle et l'expérience des IMF de taille plus modeste.

Les huit IMF plus petites sont présentes au Maroc depuis presque aussi longtemps que leurs homologues plus grands et jouent un rôle important dans le secteur. Même si souvent, leurs emplacements géographiques se recoupent avec ceux des plus grands acteurs, elles mettent généralement l'accent sur des populations plus pauvres et marginales. Ainsi, le montant moyen d'un prêt accordé par une IMF membre du RMS s'élève à moins de la moitié de celui accordé par l'une des trois « géantes ».

En dépit de ces différences, ces IMF plus petites ont, à l'instar de leurs grandes homologues, été fortement touchées par la crise. Elles aussi ont contribué à la croissance rapide et aux pratiques d'octroi peu rigoureuses du marché marocain d'avant 2008. Mais à bien des égards, l'impact de la crise était d'une gravité disproportionnée pour ces établissements.

Graphique 19 :

Taux de défaut des petites IMF au Maroc



Source : MIX Market. Default rate= PAR 30 + Write-off ratio

La qualité du portefeuille de ces petites IMF a toujours été inférieure. Pourtant, avec leurs 19 % de PAR 30 et radiations de créances combinés à l'apogée de la crise en 2009, elles dépassaient largement leurs concurrents plus grands. Et bien que le reporting de MIX Market d'après 2009 soit incomplet de la part de ces IMF, la tendance indique néanmoins une crise nettement plus longue et profonde pour ces établissements, avec un taux de défaut élevé qui a duré jusqu'en 2013. Cela est peut-être attribué en partie à leur niveau de résistance plus faible et à la nécessité, pour plusieurs, de réduire leur portefeuille. Dans un cas au moins, l'accès à la liquidité a été plus difficile que pour les grandes IMF.

Une des réactions des IMF de petite taille a été la création du Réseau de Microfinance Solidaire (RMS), une plateforme visant à unir les forces afin de répondre à des besoins communs, à échanger des informations et fournir un soutien mutuel, ainsi qu'à porter la voix des huit IMF plus petites aux autorités gouvernementales et à l'opinion publique. En effet, les petites IMF n'ont pas moins souffert du repli du marché que leurs homologues plus imposants (voir Encadré 3 : L'impact sur les IMF plus petites), et le RMS était un moyen de recevoir du soutien au niveau du marché, en plus du financement du fonds JAIDA et de l'assistance offerte par l'APP et d'autres. Un rôle actuel pour le RMS consiste à fournir une suite informatique dont les petites IMF peuvent se servir pour faciliter leur reporting interne, ainsi que leur reporting externe destiné à la Banque Centrale et au Crédit Bureau officiel (car il n'est pas prévu de les inclure dans la centrale des risques informelle, du moins pour le moment). Avec le temps, la mise en place de services supplémentaires, tels que la formation ou le support du back-office, sont envisagés.

L'existence de deux groupes parallèles d'associations de microfinance dans un pays n'est pas un phénomène nouveau – on trouve une configuration similaire en Inde, où le réseau MFIN représente les grandes IMF IFNB tandis que le réseau Sa-Dhan s'occupe plutôt des plus petites opérations des ONG ou commerciales. Il s'agit cependant d'une structure quelque peu surprenante dans un marché composé de seulement 13 institutions. Cette scission affaiblit inévitablement la voix de l'industrie. En outre, le fait que la FNAM, une association en mesure de communiquer efficacement les besoins du secteur, n'ait pas assumé son rôle, se ressent encore aujourd'hui.

COMPORTEMENT DES EMPRUNTEURS ET IMAGE DE LA MICROFINANCE

Cette étude serait incomplète si les changements importants qui ont affecté les emprunteurs et leur relation avec les IMF n'étaient pas examinés. L'un des grands mystères de la crise marocaine est que, malgré les nombreuses modifications introduites par les IMF de l'étude – y compris les opérations et les pratiques de prêt qui se sont renforcées davantage et la réduction considérable des prêts croisés, le tout dans le cadre d'un secteur de microfinance moins compétitif et à croissance plus lente – le taux de défaut même pour les prêts à faible risque se maintient autour de 4 %, soit à un niveau conforme aux moyennes globales mais nettement supérieur aux expériences des IMF marocaines en 2007 et auparavant.

Il existe deux manières de comprendre cette tendance. La première consiste à considérer la crise en elle-même comme un tournant décisif, qui a changé la perception de la microfinance par les emprunteurs ainsi que leur comportement ultérieur. Selon la seconde approche, la crise de la microfinance est considérée dans le cadre de mutations sociétales plus vastes, y compris le vent de changement qui a balayé la région en 2010 à 2011, souvent appelé le printemps arabe. Tous ces facteurs semblent indiquer que la crise elle-même était provoquée par des facteurs à impact plus immédiats largement dus à la croissance non durable que les IMF avaient réalisée pendant les années précédant la crise.

Pourtant, dès 2010, et a fortiori en 2011, aucun élément ne permettait plus d'attribuer le taux de défaut actuel au laxisme en matière de prêts ou à une concurrence galopante. Comment expliquer ce changement ?

Une étude de Solène Morvant laisse entrevoir une explication. L'étude comprend 79 entretiens avec des emprunteurs actuels et potentiels, des commerçants, des imams locaux et autres au cours de 2011, bien après le pic de la crise¹³. L'un des thèmes récurrents qui a émergé des entretiens est que la microfinance a souvent été associée à ceux qui sont en quelque sorte investis de l'autorité gouvernementale. Pour certains emprunteurs, cette association a suscité une crainte les poussant à assurer leur remboursement en temps voulu, tandis que pour d'autres, elle était une raison d'éviter de rembourser. Comme une forme de protestation contre les autorités, ou parce que les prêts étaient, à certains égards, assimilés à des subventions. Or dans les deux cas, le stress lié à l'endettement ne constitue pas le facteur dominant. En effet, les chercheurs ont explicitement contesté « l'hypothèse courante selon laquelle il y a un lien étroit entre le défaut de remboursement et le surendettement des emprunteurs » au Maroc.

Les conclusions de Morvant offrent certainement une bonne explication de nombreuses contradictions apparentes relevées dans les données sur la performance après 2010 des IMF au Maroc. En partie, il est question de la

¹³ Morvant-Roux S. et coll. Adding Value to Randomization with Qualitative Analysis: The Case of Microcredit in Rural Morocco, World Development, 2013

perception de la microfinance par le grand public. Avant 2008, la microfinance au Maroc était perçue comme un facteur important dans les efforts du pays pour combattre la pauvreté. Les IMF leaders ont été gratifiées d'attention et de prix locaux et internationaux, et le secteur a bénéficié d'un large appui aussi bien moral que financier du gouvernement, surtout à ses débuts. La microfinance était grandement médiatisée et de nombreux collaborateurs d'IMF considéraient leur travail comme une source de fierté personnelle.

Dans la période précédant la crise, les IMF se sont toutefois presque exclusivement centrées sur la croissance et l'efficacité, ce qui a contribué à ternir leur image. A mesure que les primes liées à la qualité du portefeuille et aux indicateurs de croissance ont commencé à diminuer avec l'arrivée de la crise, le salaire des agents de développement a sensiblement baissé et le moral du personnel en a souffert. Dans une IMF, quelques agents de développement ont menacé des emprunteurs en disant que les autorités nationales allaient intervenir s'ils ne payaient pas, renforçant ainsi exactement la perception constatée par Morvant, et qui stipule que la microfinance était associée à l'État.

Une attitude plus agressive parmi les emprunteurs a également fait perdre une partie de son éclat à la microfinance. Avec l'atteinte de son image d'institution au service du progrès social, la microfinance a été de plus en plus perçue comme ce qu'elle est vraiment : l'octroi de prêt aux pauvres. Aux yeux de certains emprunteurs, l'incident a souligné des connotations sociales négatives qui, souvent, accompagnent le crédit au Maroc, découlant en partie de l'interdiction religieuse de prêter avec intérêts. L'image des IMF en a encore pris un coup.

Enfin, ce changement de perception a été reflété dans les médias et en politique. Vers 2009-2010, des articles présentant la microfinance sous un jour négatif ont commencé à apparaître dans la presse locale. Des mouvements politiques locaux ont surgi dans certaines régions du pays, notamment à Ouarzazate, dans le sud du Maroc, où une association locale d'emprunteurs a annoncé une grève de remboursement en 2010 qui se poursuit encore aujourd'hui.

On n'insinue pas ici que les emprunteurs soient en quelque sorte responsables des problèmes des IMF. Comme pour tout octroi de prêt, gérer le contexte social et culturel local fait partie intégrante des activités, et les IMF étaient très impliquées dans les causes de la situation actuelle. On suggère cependant que le tournant séculaire des taux de défaut relève plus de la perception des IMF par les emprunteurs et, de manière plus générale, par la société que du risque de crédit traditionnel lié à la capacité de remboursement. En d'autres termes, il est impossible de prétendre que les clients de 2012-2013 étaient plus surendettés que ceux de 2007.

Enfin, il faut également reconnaître que le niveau de défaut actuel, stabilisé à 3-4 % depuis 2009, est en réalité beaucoup plus proche de la moyenne globale que le taux inférieur à 1 % qui prévalait avant 2008. A maints égards, le taux actuel est le signe d'un marché plus sain et plus durable. Les revenus des emprunteurs ne font pas que monter – aucune famille pauvre n'est à l'abri d'une maladie soudaine ou d'une baisse de revenu, donc il n'y a rien d'étonnant à ce que certains emprunteurs puissent se trouver dans l'incapacité de rembourser leur prêt. Le Maroc n'a pas retrouvé ses niveaux de défaut d'avant la crise, et c'est une bonne chose.

6 | CONCLUSION

Ce document a commencé par passer en revue la nature de ce qui est généralement appelé « la crise de la microfinance marocaine », suggérant que la domination écrasante de l'effondrement de Zakoura dans les chiffres moyens du marché plaide contre l'ajout des autres IMF du pays à la même catégorie que la Bosnie, le Nicaragua ou l'Andhra Pradesh. En termes simples, les performances d'Al Amana, de FONDEP et de FBP durant 2008-2010 sont plus proches de la moyenne mondiale que de celle des marchés touchés par la crise. Les valeurs de référence sont importantes, et en appliquant les mauvaises aux IMF marocaines, les décisions qui en résultent sur l'orientation à prendre sont probablement inexactes.

Dans cette optique, il pourrait être utile de revenir sur le déroulement de la période communément appelée la crise de la microfinance marocaine. Pendant les années précédant 2008, la plupart des grandes IMF au Maroc ont poursuivi leur croissance de manière non durable, affaiblissant leur relation aussi bien aux emprunteurs qu'au personnel sur le terrain. Les clients titulaires de plusieurs emprunts, potentiellement soumis à un stress plus important et plus fortement incités à manquer à leurs obligations, ont été deux fois plus nombreux à arrêter leurs remboursements.

Pendant cette première période, les IMF ont elles-mêmes contribué à nuire à leur image. Au départ, certaines n'ont prêté aucune attention aux alertes précoces et ont, par conséquent, été prises au dépourvu, incapables d'intervenir de toute urgence. Les agents de développement d'IMF ont cependant commencé à réagir à la baisse des primes à coup de recouvrement plus agressif, et l'image du secteur a été ternie. L'effondrement en 2009 de l'IMF la plus visible, Zakoura, a également contribué à ce changement négatif de l'image des IMF, a fortiori lors de sa fusion avec FBP en 2009, une période pendant laquelle les zones où Zakoura était fortement implantée présentaient des taux de défaut nettement plus élevés que pour d'autres IMF aussi.

Le fond de la crise a été atteint en 2009, suivi par le début d'une éclaircie assez rapide. A la fin de 2009, le rendement des prêts à court terme (<18 mois) déboursés plus tôt dans l'année s'était déjà stabilisé à des niveaux de défaut qui continuent à ce jour. Au cours des deux années suivantes, le rendement des prêts les plus risqués s'est également amélioré, pour se stabiliser vers 2011. L'utilisation de la centrale des risques informelle récemment mise en place a permis aux IMF de réduire les prêts multiples de plus de 50 % en deux ans.

Grâce au soutien actif du gouvernement et d'autres fournisseurs de l'infrastructure du marché, les IMF ont été en mesure de conserver leur liquidité, en gagnant du temps afin d'améliorer la qualité de leurs prêts et contrôles internes, augmenter les salaires de leur personnel, et maintenir la rentabilité modérée en augmentant les taux d'intérêts. En 2011, on peut dire qu'en général le secteur s'est entièrement remis.

Néanmoins, sur cette même période, le changement de perception chez les emprunteurs a généré un nouvel environnement. Une réaction à travers l'industrie demeure constante : le niveau de moins de 1 % de défaut d'avant la crise ne revient pas. Ceci ne peut être amputé aux mauvaises pratiques de crédit que les IMF continueraient éventuellement d'exercer, mais à leur relation avec les emprunteurs qui a changé de manière irréversible. D'autre part, ce niveau modéré du rendement des portefeuilles est en totale adéquation avec les moyennes mondiales et reflète un secteur sain et plus durable.

7 | PERSPECTIVES D'AVENIR : QU'EST-CE QUI ATTEND LES IMF MAROCAINES ?

Plusieurs années se sont écoulées depuis que les principales IMF ont émergé des années difficiles 2008-10. Le marché actuel est désormais stable, mais au moins jusqu'en 2013, le marché a stagné et n'a présenté que peu de croissance ou d'évolution. Les IMF sont aussi bien préparées que possible pour passer à l'étape suivante, afin d'étendre leurs services aux clients pauvres du Maroc, mais jusqu'à présent, elles ont été limitées dans leur capacité à le faire.

Il existe certainement un sentiment de prudence parmi les IMF, qui continuent à se focaliser sur les séquelles de la crise. Progressivement, cette attitude commence à céder du terrain à une attention davantage portée sur l'avenir. Sur ce front, le secteur se trouve toutefois confronté à un obstacle important. Toutes les IMF au Maroc sont actuellement des ONG. Au niveau mondial, ceci est une anomalie : en effet, sur les 15 plus importantes ONG de micro-financement du monde, les trois sont marocaines. Le Bangladesh est seul à en avoir plus, alors que c'est un pays à la fois bien plus pauvre et plus grand avec l'un des marchés de la microfinance les plus profonds et un secteur bancaire sous-développé (voir graphique 20). Même la Colombie, seul autre pays avec de grandes ONG de micro-financement, dispose d'une grande variété de banques, IFNB et coopératives de crédit au service du secteur.

Dans la grande majorité des cas, les IMF à l'échelle des trois principaux établissements marocains sont structurées comme des institutions commerciales, qu'elles soient banques ou IFNB. En tant qu'entités financières, les ONG sont confrontées à des défis substantiels. Elles ne sont pas en mesure de lever du capital pour soutenir la croissance ou renforcer la constitution de coussins de fonds propres en temps difficiles, et du coup, les ONG se prêtent moins à la réglementation puisque leurs exigences en capitaux ne peuvent pas être rajustées au besoin. Faute d'actionnaires, les ONG peinent à constituer des conseils d'administration efficaces et à même d'assurer l'expertise et la comptabilité nécessaires à la viabilité de l'institution. Recruter et retenir des collaborateurs capables de gérer une institution financière de cette taille est également un défi pour les organisations à but non lucratif.

D'autres contraintes s'y ajoutent. En tant qu'ONG privées de la possibilité d'offrir des produits d'épargne, les IMF ne peuvent pas tirer le meilleur profit des relations avec leurs clients, qui, bien souvent, sont exclus du reste du secteur financier. Les efforts de la banque Al Barid de fournir ce type de services sont importants et louables, mais dans un pays de la taille du Maroc, il semble irréaliste de compter sur une seule institution pour répondre efficacement aux besoins des petits épargnants. Par ailleurs, des clients dont l'unique fournisseur de services financiers est une IMF proposant seulement du crédit sont essentiellement encouragés à emprunter plutôt qu'à épargner - ce qui n'est pas forcément le message que l'on a envie de faire passer. La question d'une collecte d'épargne assurée par les IMF n'a néanmoins pas fait l'objet de grande discussion dans le secteur, ni n'a-t-elle été sérieusement considérée par les autorités, du moins pour le moment.

D'autres limites, telle que le plafond de 50 000 dirhams (6000 USD) pour le montant d'un prêt, sont en réalité moins restrictives. S'il peut y avoir des raisons légitimes pour lever le plafond dans certains cas - pour encourager les prêts au logement ou aux PME, par exemple - l'existence d'un plafond ne constitue pas le plus grand obstacle. Les IMF n'ont pas encore testé ces limites de manière significative et les prêts d'un montant supérieur à 40 000 dirhams restent très rares. A ce niveau, les IMF devront accroître leur capacité de prêt. Elles peuvent faire encore plus pour profiter des données disponibles grâce au Crédit Bureau, non seulement pour vérifier les historiques de crédit des garants et cosignataires mais aussi pour analyser les opportunités de vente croisée.

La microfinance au Maroc, quoique bien développée sur le plan institutionnel, avec un Crédit Bureau efficace et un régulateur bien informé en place, affiche bien moins d'activités que des pays comparables. L'index de portée et de saturation du marché (MIMOSA), développé par Planet Rating (et l'auteur du présent rapport), classe la microfinance marocaine à 30 % en dessous de sa capacité prévue du marché. Il y a clairement de la marge pour développer une croissance durable qui répond aux demandes du marché. Cette demande insatisfaite est reconnue dans la stratégie nationale de microfinance soutenue par FNAM, le Centre Mohammed VI et autres, qui cite l'objectif de 3,2 millions de clients d'ici 2020, soit un triplement des chiffres de la portée actuelle¹⁴. Or pour l'instant, le chemin à suivre pour atteindre cet objectif n'a pas été défini.

Graphique 20 :

Les plus grandes ONG de microfinance

Pays	IMF	Actifs (USD mln)
Bangladesh	BRAC	789
Colombie	FMM Popayan	480
Inde	SKDRDP	447
Colombie	FMM Bucaramanga	304
Maroc	Al Amana	258
Maroc	FBPMC	224
Chine	CFPA	188
Bolivie	CRECER	144
Bangladesh	TMSS	119
Philippines	CARD NGO	108
Bangladesh	JCF	104
Guatemala	Genesis Empresarial	101
Maroc	FONDEP	100
Bangladesh	SSS	96
Tunisie	Enda	95

Source : MIX Market 2012

8 | ANNEXE : ANALYSE DES TENDANCES DU PORTEFEUILLE, 2008-2013

Afin de mener à bien notre étude, nous avons disposé d'un accès sans précédent à une mine d'informations de portefeuilles, y compris des données détaillées sur le déblocage et la performance des prêts provenant de chacune des IMF étudiées, des données historiques de montage concernant une grande partie du portefeuille de Zakoura, un extrait annuel de la centrale des risques informelle (2008-2013), ainsi que les coordonnées de géocartographie du Centre Mohammed VI (qui fournit les coordonnées de toutes les succursales d'IMF ; et notre collaboration avec FBP nous a permis de définir les coordonnées des anciennes succursales de Zakoura). En combinant ces données avec le recensement des ménages au Maroc de 2004¹⁵, nous avons pu développer une cartographie des activités de prêt au niveau des unités administratives des communes.

L'ANALYSE A ÉTÉ EFFECTUÉE SUR LA BASE DE TROIS HYPOTHÈSES PRINCIPALES :

1. Défauts de paiement attribuables à des prêts à haut risque. L'idée sous-jacente de cette hypothèse est que les problèmes relatifs à la qualité du portefeuille découlaient à des problèmes spécifiques aux prêts eux-mêmes. Pour faciliter une comparabilité de données efficace entre les trois IMF, nous nous sommes concentrés sur trois attributs de produits de haut niveau identifiés au cours d'entretiens en tant que stimulants pour le rendement : montants de prêt élevés, échéances longues et méthodologie de prêt individuel. Indépendamment de cela, nous avons évalué le crédit croisé en tant que risque au niveau des prêts, mais comme, à cette fin, nous avons puisé dans une autre source de données, le crédit croisé n'a pas pu être intégré à l'analyse multifactorielle.

2. Défauts de paiement attribuables au niveau de pénétration du marché. Le principal moteur de cette analyse consistait à considérer un taux de pénétration élevé (% de prêts / population) comme un indicateur de la concurrence ainsi que de l'assouplissement des normes de prêt en général. La présente analyse a également tenu compte de la nature de la commune (rurale/urbaine) selon le type d'endroit (par ex. commune rurale = rural ; municipalité ou arrondissement = urbain). Les prêts accordés à la commune étaient définis par emplacement de succursale, ce qui, dans certains cas, a pu compromettre la qualité du taux de pénétration, puisqu'il est possible qu'un volume considérable de prêts ait été contracté à l'extérieur des limites de la commune. C'est la raison pour laquelle nous avons exclu la petite commune rurale de Dcheira dont le taux de pénétration a systématiquement dépassé les 50 % sur plusieurs périodes.

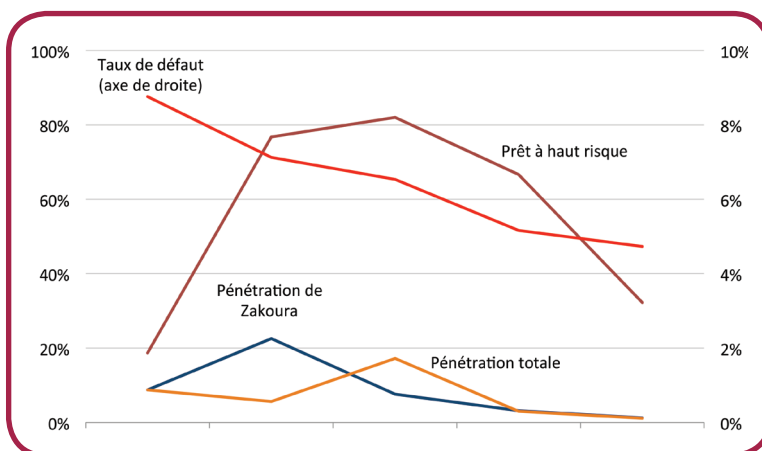
3. Défauts de paiement attribuables à la présence de Zakoura. Des entretiens ont permis de constater que la présence de Zakoura et son effondrement ultérieur ont eu un impact direct sur les taux de remboursement dans d'autres IMF : des gens ont vu leurs amis et proches arrêter de rembourser et ils ont fait pareil. Pour vérifier cela, nous avons calculé le niveau de pénétration de Zakoura dans chaque commune, à l'aide du nombre de prêts en cours (en vigueur comme en souffrance) au moment de la fusion définitive avec FBP (31 décembre 2010), puis utilisé ce chiffre pour évaluer l'influence sur les taux de défaut chez les IMF de l'étude. Dans la présente analyse, nous avons contrôlé la pénétration totale du marché (hypothèse 2).

Périodicité. La masse de données fournie par les IMF de l'étude concernait les prêts au moment du déblocage et à celui de la disposition finale. Pour ce type d'ensemble de données, l'analyse la plus appropriée était effectuée à l'aide de courbes

générationnelles – en examinant, pour chaque courbe générationnelle (par exemple, tous les prêts déboursés en T1 2008, T2 2008 etc.), la disposition finale des prêts (d'après les dernières informations disponibles, du 31 décembre 2013 dans la quasi-totalité des cas) afin de déterminer le rendement. Dans le but d'évaluer les facteurs contribuant au rendement des prêts, nous avons analysé le T1 de chacune des années de l'ensemble de données

Graphique A-1 :

Tendance de la force prédictive du modèle



¹⁵ Bien qu'ayant accès aux statistiques d'origine du Haut-Commissariat au Plan, pour les besoins de l'analyse, nous avons fait référence à un ensemble de données mieux structuré disponible sur Wikipédia (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_municipalities,_communes,_and_arrondissements_of_Morocco) dont nous avons vérifié l'exactitude en comparant les données à celles du HCP.

(2008-2012). En ce qui concerne les années les plus intenses de la crise (2008-2009), nous avons aussi analysé les courbes générationnelles du T3. Remarque : puisque la grande partie des prêts sont relativement à court terme (<36 mois), la présente analyse convient aux prêts déboursés jusqu'à la fin 2010. L'analyse des courbes générationnelles qui suivent devrait tenir compte du fait que tous les prêts ne sont pas encore arrivés à maturité et qu'il faut les comparer en conséquence.

Définition du rendement. Dans la présente analyse, nous avons utilisé la disposition finale du prêt (soit radié, soit en souffrance depuis plus de 30 jours au 31 décembre 2013) pour déterminer si le prêt était en défaut de paiement ou pas. Dans les cas où nous n'avons pas pu obtenir de données concernant le solde impayé final, le rendement a été calculé sur la base du taux de défaillance de prêt (nombre de prêts en souffrance / nombre de prêts déboursés). Il ne faut donc pas comparer le résultat directement aux chiffres pour le PAR ou assimilé.

Méthodologie. La principale analyse a été effectuée à l'aide de régression logistique. Les détails des variables et transformations exactes des données d'entrée, ainsi que les résultats de chaque régression, sont disponibles sur demande. En plus de chacune des hypothèses précitées, le modèle a compris une analyse de toutes les variables combinées pour chaque période évaluée.

Conclusions. Les résultats des trois hypothèses appuient fortement l'idée que le rendement des portefeuilles des IMF marocaines a évolué à travers trois phases distinctes.

Résumé de pouvoir de prévision du modèle, par hypothèse

	Hypothèse 1 : Prêt à haut risque	Hypothèse 2 : Pénétration totale de IMF	Hypothèse 3 : Pénétration de Zakoura	Modèle combiné
T1-2008	11,3% à 26%	5% à 12,5%	5% à 12,5% (nég.)	19% à 43%
T3-2008	21,7% à 46,7%	1% à 3%	4,4% à 9,9% (lég. nég.)	27,5% à 60,4%
T1-2009	53,5% à 100%	2,8% à 8,5% (lég. nég. ds villes)	10% à 35% (pos.)	35% à 100%
T3-2009	51,5% à 100%	3% à 9% (nég. ds villes)	3% à 9% (nég.)	50% à 100%
T1-2010	64,1% à 100%	9,4% à 25% (nég. ds villes)	3,8% à 11,3% (nég.)	58,5% à 100%
T1-2011	33,3% à 100%	2% à 4%	2,1% à 4,2% (nég.)	33,3% à 100%
T1-2012	15,6% à 48,9%	0% à 2,2%	0% à 2,4% (nég.)	14,3% à 50%

La première phase (représentée ici par la courbe générationnelle du T1-2008) indique une force du modèle limitée et généralisée (y compris le modèle combiné). Le rendement de l'ensemble des prêts, faibles et hauts risques confondus, était essentiellement mauvais, alors que le taux de pénétration global ou la présence de Zakoura a eu peu d'impact.

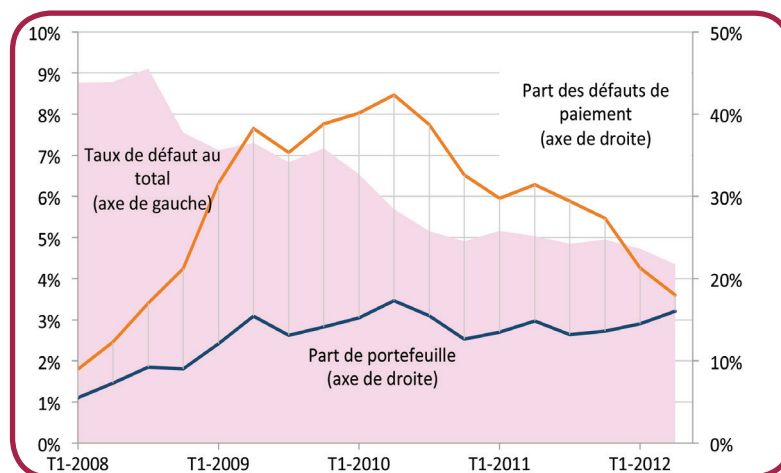
Pour les courbes générationnelles des T1-2009 et T1-2010, le risque de crédit est un indicateur particulièrement puissant alors que les autres hypothèses sont nettement moins importantes. A partir de la courbe générationnelle de T1-2011, l'importance de l'indicateur du risque de crédit recule et les autres hypothèses deviennent insignifiantes.

PRÊTS À HAUT RISQUE

Tout au long de l'analyse, les trois indicateurs au niveau des prêts (échéance, montant élevé, et méthodologie de prêt individuel) restent de loin les meilleures variables explicatives du rendement des prêts. Parmi ces trois, l'échéance constitue incontestablement le principal indicateur, bien plus important que le montant ou la méthodologie du prêt. Ce n'est guère étonnant, étant donné que les prêts à plus long terme sont, par nature, plus risqués : plus l'échéance est longue, plus le risque d'événements imprévus (maladie etc.) susceptibles de compromettre le remboursement, est

Graphique A-2 :

Rendement des prêts >24 mois d'échéance



Remarque : à partir des courbes générationnelles fin 2011, le rendement de fin de période reflète en partie le fait que les prêts ne soient pas encore arrivés à maturité en décembre 2013.

grand. Qui plus est, des prêts à long terme sont généralement à la fois plus importants, et plutôt individuels que solidaires.

Un coup d'œil à un prêt avec une échéance supérieure à 24 mois montre une tendance claire. Premièrement, la part des défauts de paiement pour ce type de prêt dépasse la part du portefeuille ou, en d'autres termes, leur taux de défaut est supérieur à celui d'un prêt moyen. Toutefois, ceci est particulièrement vrai pour les courbes générationnelles du T1-2009 au T1-2011. Au début de la crise, ces prêts étaient en défaut de paiement à des taux à peine supérieurs à ceux de la moyenne des prêts, mais alors que globalement, les défauts de paiement ont commencé à reculer assez tôt lors de la crise, la part liée aux prêts à long terme s'est mise à grimper pour représenter plus de 40 % de tous les défauts de paiement des courbes générationnelles de 2010, doublant ainsi leur part du portefeuille.

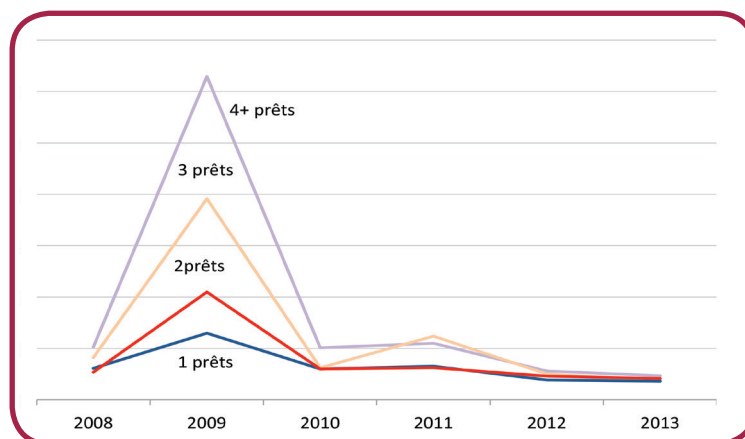
Cet écart entre les rendements des prêts à long terme et des prêts à court terme a commencé à se réduire avec la courbe générationnelle du T1-2011, période où les IMF avaient manifestement amélioré leur gestion des prêts à long terme. Fait intéressant, au fur et à mesure que la crise évoluait, les IMF n'ont cessé d'augmenter la part des prêts à long terme débloqués, de 6 % au T1-08 à environ 15 % à partir de la mi-2010. Des tendances similaires s'observent quant au montant du prêt et au crédit individuel, quoiqu'avec un écart plus faible par rapport aux moyennes du portefeuille.

L'autre aspect clé du risque de crédit au Maroc réside dans le crédit croisé. S'il a malheureusement été impossible de combiner directement les données provenant de la centrale des risques informelle avec le reste de l'ensemble de données, elles donnent toutefois des indices sur l'évolution de la crise. D'abord, la tendance en matière de défauts de paiement des clients titulaires de plusieurs prêts est encore plus frappante que pour les défauts de paiement liés au prêts à long terme (ou à haut risque similaire). Au fil des ans, il n'y a essentiellement pas de différenciation : les clients titulaires d'un ou de deux prêts ont des défauts de paiement à des taux relativement similaires, alors que les titulaires de 3 prêts ou plus ont un taux de défaut plus élevé (la part de clients ayant 4 prêts ou plus est minime toutes les années, excepté en 2008).

Tout cela change radicalement en 2009. Les défauts de paiement liés au crédit croisé montent en flèche et les clients titulaires de 3 prêts et plus présentent des taux de défaut dépassant 40 %. Cela peut paraître étrange, mais soulignons que 2009 était la pire année de la crise. Si cela semble confus, il convient de noter qu'à la différence des données des portefeuilles de prêts des IMF, qui sont organisées par date de déblocage (exprimées par exemple en courbes générationnelles), les données issues de la centrale des risques informelle sont un instantané statique de fin d'année. Comme l'échéance moyenne d'un prêt est d'environ 16 mois et que les prêts en souffrance continuent à être signalés après leur date d'échéance, les courbes générationnelles

Graphique A-3 :

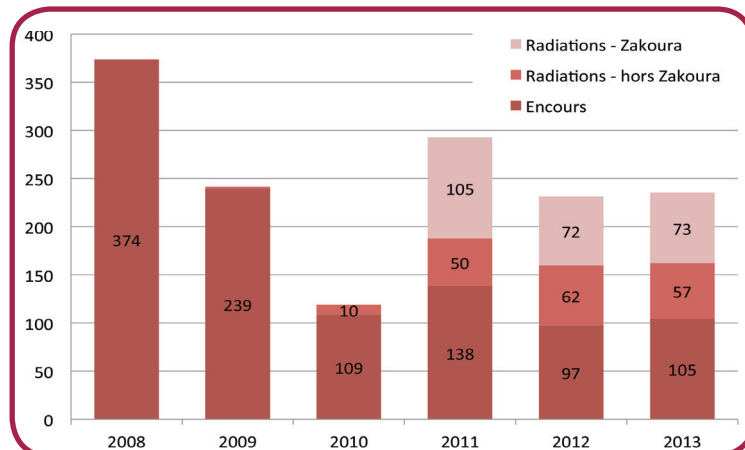
Taux de défaut des clients des 3 IMF de l'étude



Source : Centrale du Risque (Al Amana). Le calcul de crédits croisés inclut Zakoura, mais le rendement des prêts Zakoura n'est pas inclus dans l'analyse. Les taux reposent sur le nombre de prêts sans égard au solde de ces derniers.

Graphique A-4 :

Tendances de crédit croisé et de radiations, 2008-2013 (en milliers)



Source : Centrale du Risque (Al Amana). Aucune donnée pour Zakoura disponible pour 2010.

qui reflètent le mieux les données de crédit croisé de 2009 seraient du début 2008 – soit, celles qui présentent le taux d’impayé global le plus élevé.

La conséquence de cette tendance est que pendant le premier stade de la crise, les clients qui tombaient le plus en défaut de paiement étaient ceux ayant des prêts multiples, écartant ainsi les autres indicateurs tels que les longues durées de prêt. Une fois la crise immédiate passée, l’impact des prêts multiples se réduit cependant très fortement et en 2012, la distinction disparaît tout à fait.

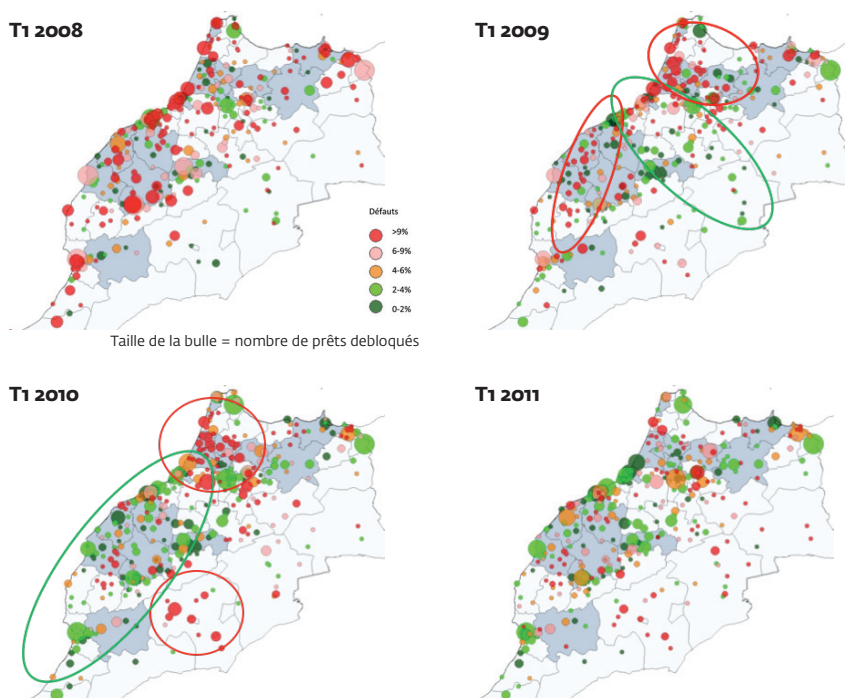
Un facteur significatif a été la rapidité avec laquelle les IMF ont su réduire l’incidence de prêts croisés, exploitant à la fois la nouvelle centrale des risques informelle et la tendance même qui a fait gonfler le taux de défaut parmi les emprunteurs bénéficiant de prêts croisés. En effet, le déclin du crédit croisé s’aligne pratiquement sur les radiations de créances pendant cette période. En 2010, le nombre de clients titulaires de 2 prêts ou plus avait été divisé par plus de trois et la majeure partie de cette baisse s’explique par des prêts en cours de radiation, en particulier par Zakoura, ou par l’une des trois IMF de l’étude.

PÉNÉTRATION DE LA MICROFINANCE

A lui seul, le taux de pénétration ne joue pas un rôle déterminant en tant qu’indicateur de défaut de paiement. Il constitue le principal facteur pour la courbe générationnelle du T1-2010, alors que le taux de défaut avait déjà sensiblement baissé, mais même dans ce cas, le taux de pénétration ne prévoit que 10 à 25 % des défauts de paiement. Étant donné que son efficacité prédictive est plus faible pour les courbes générationnelles antérieures et postérieures, l’explication la plus plausible est qu’il s’agit d’une anomalie statistique ou de la réflexion d’un facteur

Graphique A-5 :

Défauts de paiement par courbe générationnelle et zone (commune) géographique



externe qui s’est trouvé en corrélation avec les taux de pénétration. De plus, il a souvent été avancé que les zones rurales avaient enregistré de meilleures performances, a fortiori au début de la crise, une affirmation qui ne tient pas vraiment la route. Bien qu’une légère tendance indique que les prêts en zone rurale sont plus rentables, la différence est trop insignifiante pour avoir un effet notable sur le rendement global.

Cela ne veut pas dire que la géographie n’entrait pas en ligne de compte pendant cette période. En effet, les défauts de paiement montrent des tendances géographiques marquées qui évoluent au fil du temps. A l’instar d’autres indicateurs, T1 2008, la courbe générationnelle la plus touchée par la crise, montre une répartition géographique générale de taux de défaut élevés à travers tout le pays, et seulement de petites zones où ce taux est faible.

Toutefois, au cours des années suivantes, la crise a évolué de telle sorte que les prêts déboursés au T1 2009 ont été rentables dans la région du centre mais ont continué à générer un taux de défaut élevé sur les côtes nord-ouest et du sud-ouest du pays. La tendance s'est pourtant de nouveau inversée au T1 2010 : alors qu'une grande partie du pays, y compris la côte sud-ouest, affichait de bons résultats, le nord-est connaissait encore des problèmes et une nouvelle crise s'est développée dans le sud-est (province d'Ouarzazate). Au bout de trois années de crise, la courbe générationnelle du T1 2011 montre un taux de défaut faible dans la plupart des régions, avec quelques communes disséminées au taux de défaut élevé.

Pendant ces périodes, on reconnaît facilement les réponses des IMF à des situations changeantes. Les niveaux de nouveaux prêts accordés dans les communes à taux de défaut élevé ont baissé d'une période à l'autre, donc l'octroi de prêts se concentre davantage sur des zones à bon rendement (les bulles vertes sont généralement plus grandes que les rouges, après 2009). A quelques exceptions près, il est cependant rare que l'octroi de prêts soit complètement arrêté, quelle que soit la zone.

LES RÉPERCUSSIONS DE ZAKOURA

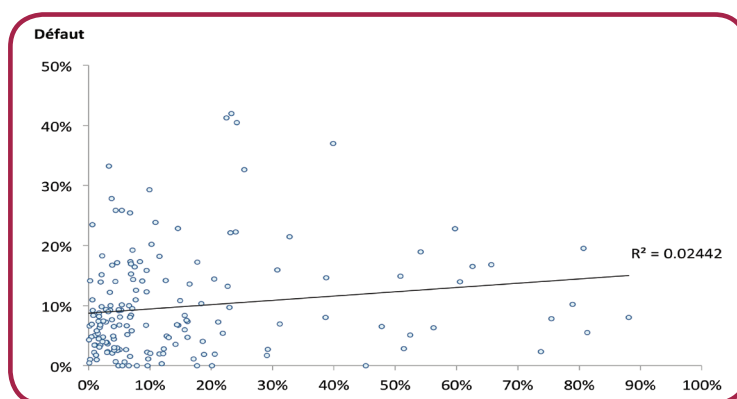
L'hypothèse finale évaluée concernait l'incidence directe des mauvaises pratiques de prêt et l'effondrement ultime de Zakoura sur les performances des autres IMF. Si cette hypothèse se vérifiait, on devrait s'attendre à ce que dans les communes où Zakoura affiche un taux de pénétration élevé, il y aurait également des taux de défaut plus élevés parmi les concurrents. Or dans l'ensemble, cela n'était pas le cas. Une simple comparaison entre les taux de défaut et les niveaux de pénétration de Zakoura ne révèle aucune corrélation significative (graphique A-5). Une régression logistique qui prend en compte l'impact de la pénétration globale du marché montre une corrélation légèrement plus forte, quoique dans le sens inverse de l'hypothèse énoncée. Pour les deux courbes générationnelles T1 2008 et T1 2010, le taux de pénétration de Zakoura prévoit le comportement de 8-9 % de défaut de paiement en réduisant le taux de défaut. Il est fort probable que les clients en situation de défaut vis-à-vis de Zakoura étaient moins limités dans leur capacité à rembourser d'autres IMF.

Ceci à une exception près, et elle est importante. La courbe générationnelle du T1 2009 indique la tendance inverse : une corrélation positive marquée entre la présence de Zakoura et le taux de défaut chez d'autres IMF permettant d'expliquer environ 23 % de leurs défauts de paiement. Les plus grandes répercussions de ces prêts auraient probablement été constatées au cours de 2009-2010, soit exactement au moment où l'échec de Zakoura était le plus retentissant. Sa fusion avec la Fondation Banque Populaire a été rendue publique en mai 2009.

Il est plausible que l'information sur la fermeture imminente de Zakoura et sur sa future fusion avec FBP ait encouragé les clients à manquer à leurs engagements de remboursement d'autres prêts de microcrédit, et que ce comportement ait inversé la tendance constatée pendant d'autres périodes : une capacité plus importante à rembourser d'autres établissements suite aux défauts de paiement envers Zakoura. Toutefois, on ne devrait pas surestimer l'importance de cette conclusion. En fin de compte, la présence de Zakoura s'est avérée un facteur mineur pour le marché.

Graphique A-6 :

Taux de défaut moyen par commune, courbe générationnelle du T1 2008



Portefeuille de Zakoura en date de la clôture (déc. 2010), env. 250 000 prêts, déboursés principalement au cours de 2007. Pénétration = nbre de prêts Zakoura / nbre de foyers dans la commune. La courbe générationnelle ne s'applique qu'aux prêts non-Zakoura.

Bureau régional : Le Caire, Egypte

Xavier Reille

Financial Institutions Group
Advisory Services Manager
Europe, Middle East and North Africa
E-mail: xreille@ifc.org

2005 C, Corniche El Nile
Nile City Towers, North Tower, 24th floor

Tel: + 20(2) 2461-9140 / 45 / 50
Fax: +20(2) 2461-9130 / 60
ifc.org

Octobre 2014

