



DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU MAROC

3 Novembre 2008

1- SOMMAIRE

1- Sommaire.....	2
2- Résumé.....	3
3- Augmentation du PAR et baisse de la croissance : Des tendances généralisées....	4
4- Deux principales causes : Course à la taille et surendettement des bénéficiaires ...	5
5- Plusieurs sous-tendances à distinguer	8
6- Prise de conscience générale : Plans de stabilisation et ralentissements volontaires.....	10

2- RÉSUMÉ

Les informations collectées par l'équipe opérationnelle de JAÏDA dans le cadre du monitoring auprès des AMC clientes du Fonds ont révélées deux tendances inquiétantes, à savoir :

- Une augmentation remarquable du portefeuille à risque ;
- Un ralentissement notable de la croissance.

En réaction à ces tendances l'équipe de JAÏDA a tenu une série de réunions avec les responsables de toutes les AMC afin de comprendre les dynamiques récentes du secteur. Les résultats de ces investigations se présentent comme suit :

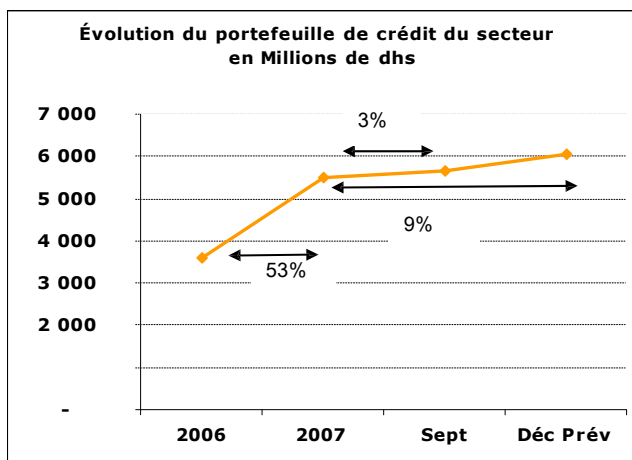
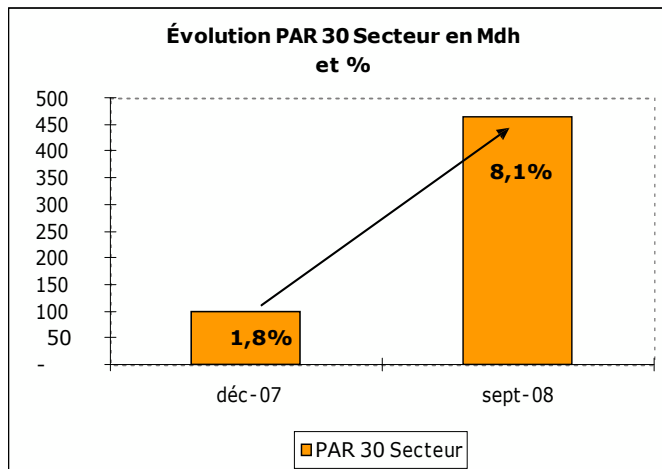
- La détérioration de la qualité des portefeuilles est un phénomène qui persiste et qui touche le secteur dans sa globalité ;
- L'information exploitée internement et transmise publiquement des AMC comporte souvent des biais causés par l'inefficacité des systèmes d'information ;
- Les grandes AMC sont plus touchées que les AMC moyennes et que quelques petites ;
- Il semblerait que la croissance effrénée et le surendettement des bénéficiaires soient les deux principales causes de l'accroissement des PAR. En effet, la course à la taille a provoqué plusieurs maux institutionnels notamment au niveau des grandes AMC et de nombreux bénéficiaires se sont vus attribuer des montants supérieurs à leur capacité de remboursement ;
- Une culture de non-paiement commence à s'installer dans le secteur ;
- Les AMC ont pris conscience de la gravité de la situation. Elles ont toutes ouvert des réflexions en interne afin de mettre en place des plans de stabilisation qui visent surtout à renforcer l'encadrement et le contrôle et à multiplier les actions de recouvrement et de poursuites judiciaires ;
- La baisse de la croissance est une conséquence des plans de stabilisation. En effet, les AMC ont procédé à un 'nettoyage' de leurs portefeuilles et deviennent plus vigilantes par rapport aux nouveaux octrois, chose qui a freiné en partie la croissance de leur clientèle.

Les différents acteurs nationaux et internationaux se sont également alarmés. Plusieurs réunions, séances de travail et journées de réflexion ont été organisées à ce sujet, et ce afin de mieux analyser la situation et de trouver les solutions adéquates.

Les différentes parties prenantes prévoient d'entamer une action d'urgence d'assistance technique au profit des AMC afin de limiter l'hémorragie des impayés ainsi que des enquêtes sur le terrain afin de mieux comprendre l'ampleur et les implications de la situation actuelle.

3- AUGMENTATION DU PAR ET BAISSÉ DE LA CROISSANCE : DES TENDANCES GÉNÉRALISÉES

3.1 Les tendances sectorielles :



Le secteur du micro-crédit au Maroc connaît depuis le début de l'année 2008 deux phénomènes sans précédent. Il s'agit de l'accroissement important du PAR et de la baisse notable de la croissance. En effet, le PAR 30 du secteur est passé de 1,8% (annoncé) à fin 2007 à environ 8,1% (annoncé ¹) en Octobre 2008. Les portefeuilles des AMC ont progressé de 3% seulement durant les 9 mois précédents avec un taux de croissance prévisionnel de 9% pour la fin de l'année 2008. Le taux de croissance de l'année 2007 était de 53%, l'écart est donc très important.

L'augmentation du PAR et le ralentissement de la croissance sont donc des tendances généralisées qui persistent dans toutes les AMC et notamment au niveau des AMC clientes de JAÏDA.

¹ Ce chiffre est susceptible d'être revue à la hausse en prenant en compte :

- a-) La fiabilité d'information transmise par les AMC, et ;
- b-) Les radiations réelles effectuées (Qui ne figurent pas dans le PAR communiqué).

4- DEUX PRINCIPALES CAUSES : COURSE À LA TAILLE ET SURENDETTEMENT DES BÉNÉFICIAIRES

Dans cette section, les principales causes de la hausse du PAR sont présentées. Leurs importances respectives n'est pas clairement établi actuellement, mais la plupart de ces causes sont vérifiées dans toutes les AMC.

4.1 L'Appréciation cyclique du PAR 30 :

Une légère augmentation du PAR 30 durant le troisième trimestre, en général, est un phénomène cyclique observé chaque année sur le secteur de la microfinance et ce pour les raisons suivantes :

- ✓ Le troisième trimestre de l'année constitue la basse saison de l'activité, ce qui engendre une baisse ou une stagnation des encours et donc une augmentation des taux de PAR ;
- ✓ Les agents de crédit ainsi que les clients prennent leurs congés durant cette période, ce qui a un impact sur le suivi des engagements des bénéficiaires.

Cependant, ce phénomène cyclique d'augmentation des portefeuilles-à-risque ne justifie pas les niveaux importants observés sur le secteur depuis Juillet 2008. Il existe plusieurs autres causes qui expliquent cette dégradation de la qualité des portefeuilles enregistrée au niveau de toutes les AMC.

4.2 Les conséquences de la croissance effrénée :

La recherche de la grande taille et des parts de marché de plus en plus importantes par les AMC durant les trois dernières années a engendré un recrutement massif d'agents de crédit qui, au vu du nombre, n'ont pas pu bénéficier de la même qualité de formation initiale que les anciens agents et d'un encadrement suffisant dans l'exercice de leurs fonctions.

En outre, les Directions des AMC et notamment les plus grandes mettent une pression sur leurs agents de crédit (anciens et nouveaux) pour la réalisation de volumes de prêts de plus en plus importants au détriment de la qualité des emprunteurs et de la viabilité de leurs projets.

De plus, les systèmes de contrôle (audit, contrôle interne et suivi des recouvrements) bien qu'ils aient fait l'objet d'une formalisation et d'une meilleure organisation dans la plupart des AMC de grande et moyenne tailles, se sont révélés souvent inefficaces devant l'accroissement important et rapide des réseaux.

Le résultat de ce phénomène est que de plus en plus d'agents de crédit, souvent inexpérimentés et/ou qui ne bénéficient pas d'un encadrement de proximité, ont accordé des crédits sans se conformer aux procédures établies et sans effectuer d'analyse exhaustive de la destination des prêts et de la solvabilité des bénéficiaires. Ce comportement des agents a été motivé par la pression exercée par les Directions pour la réalisation de chiffres de plus en plus importants. Le délai de réaction des

systèmes de contrôle étant de plus en plus long, l'impact de ces déboursements sur la qualité des portefeuilles de crédit s'est vite ressenti.

4.3 L'évolution de l'offre des AMC :

La course aux parts de marché a conduit les AMC à réadapter leurs offres de produits. Plusieurs éléments concernant l'évolution de cette offre ont participé à l'accroissement de la détérioration des portefeuilles :

- ✓ Le développement du crédit individuel : Ce type de crédits qui ne comporte pas la caution solidaire génère un risque d'une nature différente. La majorité des AMC ne se sont dotées ni des profils d'agents de crédit spécifiques ni de procédures adaptées pour faire face à ce type de risques ;
- ✓ La distribution de montants de plus en plus importants et notamment dans le cadre des crédits individuels ;
- ✓ La distribution de crédits à la consommation non générateurs de valeur (logements, eau, électricité, etc.).

4.4 Le surendettement

Le secteur de la microfinance a connu durant les cinq dernières années une réorientation quant à la population servie. En effet, les AMC qui étaient initialement centrées sur des segments spécifiques ont commencé à cibler les mêmes populations jugées plus rentables et moins risquées avec les mêmes types de produits. Cette réorientation couplée à l'accroissement des réseaux et à leur densité a engendré une grande concentration des agences et des antennes des AMC dans certaines zones.

La concentration des AMC a encouragé le phénomène de l'endettement croisé des bénéficiaires. Les AMC, dans l'absence d'une centrale des risques, ne pouvaient pas mesurer le niveau d'endettement des bénéficiaires auprès des autres AMC, ce qui a engendré un surendettement progressif des bénéficiaires qui lui-même a provoqué l'accroissement des échéances impayées. Le surendettement a été accentué par la présence d'usuriers qui financent des microcrédits avec des taux exorbitants.

4.5 L'abondance des financements et subventions :

Le secteur du micro-crédit Marocain qui naguère souffrait d'un manque de financement, a connu un revirement durant les trois dernières années. En effet, des fonds importants ont été alloués au secteur, à cela plusieurs raisons :

- ✓ Les bonnes performances et le développement des AMC Marocaines ont attiré les fonds des donateurs et bailleurs internationaux ;
- ✓ Les banques Marocaines ont changé de stratégie vis-à-vis du secteur du microcrédit au vu de la qualité des portefeuilles et de l'assimilation des AMC à des établissements de crédit à partir de 2006. En outre, les banques donnent l'image d'institutions citoyennes en finançant ce secteur.

L'abondance des fonds sur le secteur ne constitue pas en soi une cause de la détérioration des portefeuilles, mais ce sont les modes et les caractéristiques de leurs octrois qui posent problème. En effet, les fonds sont souvent accordés avec des

taux subventionnés et/ou sans condition. Les AMC, et notamment les plus grandes, ont pu ainsi accéder à des financements très importants avec des taux très bas et sans contrainte quant à leurs structures, leurs organisation ou leurs systèmes de contrôle. Ce qui a poussé ces institutions à prendre des risques supplémentaires qu'elles n'auraient jamais osé prendre dans un cadre de rareté de liquidité et de financements conditionnés.

4.6 La conjoncture économique :

La conjoncture économique de l'année 2008 a aussi favorisé le développement des impayés à travers :

- ✓ L'augmentation des prix des matières premières ;
- ✓ La sécheresse ;
- ✓ Les épidémies qui ont touché les cheptels dans plusieurs régions ;
- ✓ Les inondations récentes.

4.7 La culture du non-paiement s'installe :

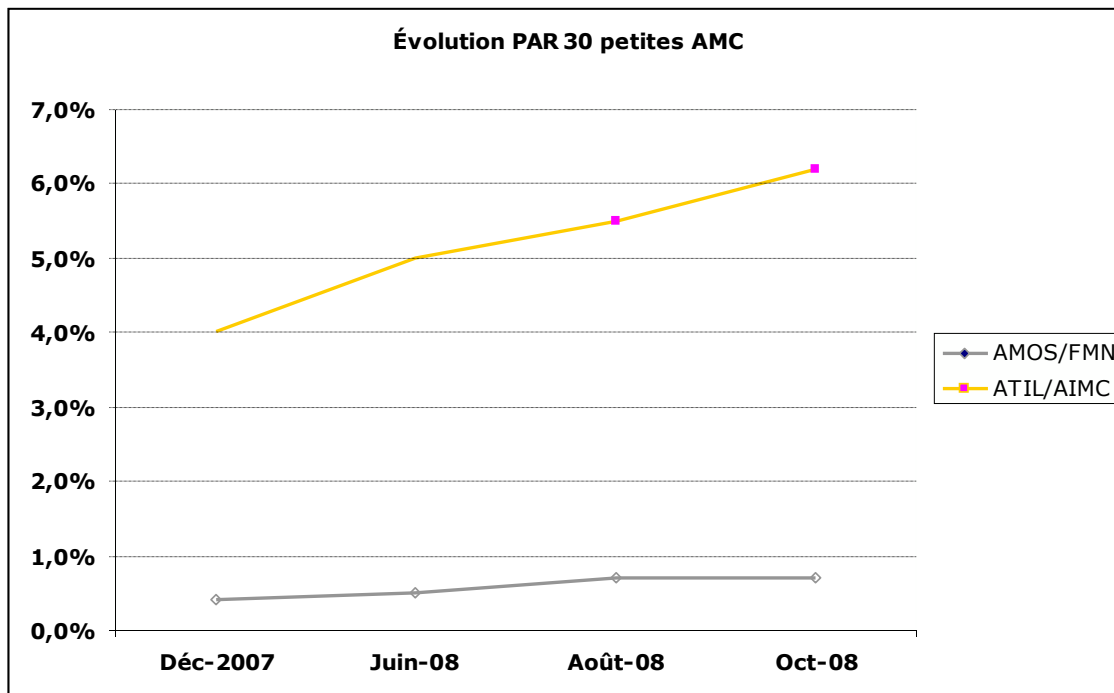
Les clients du microcrédit qui se distinguaient par leur sérieux et leur solidarité commencent à changer de comportement. En effet, l'impayé ne les effraye plus comme par le passé. Ce changement d'attitude est dû à plusieurs raisons, en voilà quelques unes :

- ✓ L'intégration de plus en plus du microcrédit dans des programmes sociaux du Gouvernement et notamment l'INDH, pousse les bénéficiaires à confondre les prêts des AMC avec les dons de l'État.
- ✓ La prise de conscience des bénéficiaires de la lenteur des décisions de justice et de leurs délais d'exécution et donc de la possibilité de rester impunis face au non-paiement d'un crédit ;
- ✓ Dans plusieurs régions, des agents de crédit mécontents ont encouragé leurs bénéficiaires à ne pas payer, ce qui a engendré des non-paiements collectifs de la part de la population ;
- ✓ Des élus locaux ont encouragé les bénéficiaires à ne pas payer dans le cadre de leurs campagnes électorales.
- ✓ L'intégration de clients trop risqués souvent sans projet de création de revenu.
- ✓ L'accès au renouvellement du financement, une des motivations les plus importantes pour le remboursement à temps, devient moins important pour des clients qui ont accès à plusieurs sources de financement. Ceci est important dans des régions de haute compétition sans coordination entre les AMC, ainsi que concernant des clients avec des montants importants qui sont sur le point d'avoir accès au financement bancaire.

5- PLUSIEURS SOUS-TENDANCES À DISTINGUER

Dans la section précédente, nous avons cité les principales causes de la hausse du PAR. Dans ce qui suit nous tacherons de distinguer l'importance de chacune de ces causes. Pour ce faire, il y a lieu de distinguer trois sous-tendances :

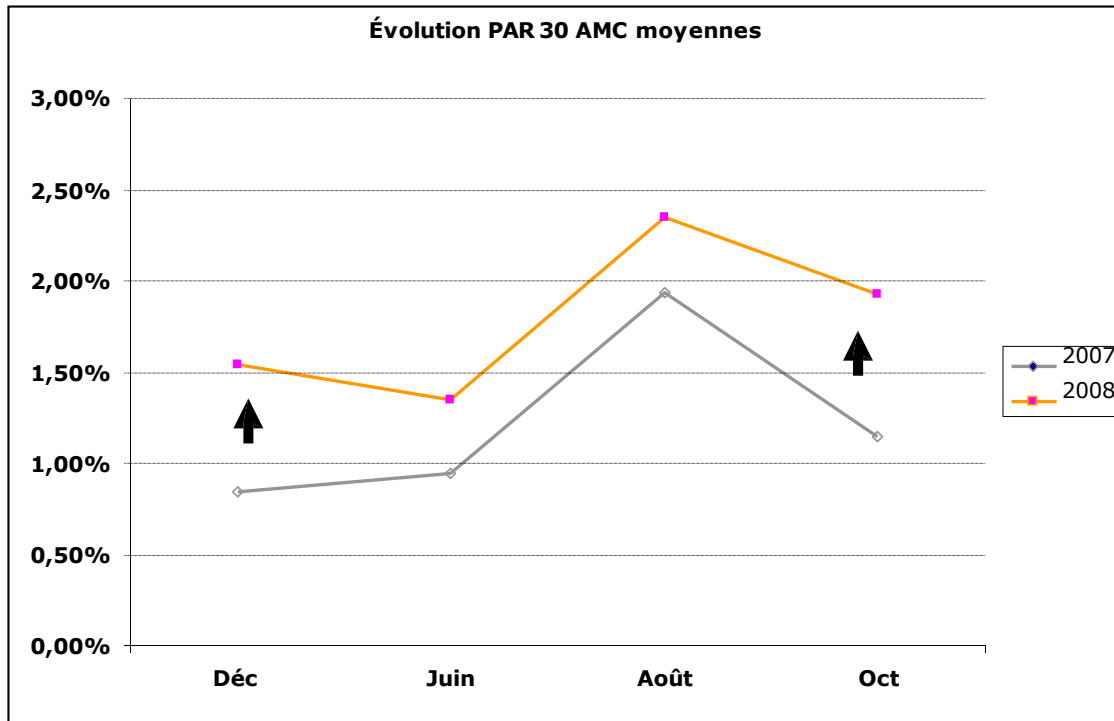
5.1 La tendance des petites AMC :



Les petites AMC peuvent être scindées en deux groupes. Le premier groupe contient AMOS et FMN. Ce sont deux AMC régionales avec un total encours qui ne dépasse pas 5 Mdh. Le niveau de PAR dans ces AMC est relativement faible mais il a tout de même connu une augmentation durant l'année 2008 et est passé de 0,4% environ à 0,7%. Les dirigeants des deux AMC affirment qu'ils ne sont pas encore touchés par la crise que connaît le secteur mais ils risquent de l'être bientôt si les grandes AMC continuent à surendetter leur population cible. L'atout de ces AMC est d'être très proches de leur clientèle.

Le deuxième groupe des petites AMC contient ATIL et ISMAÏLIA. Ce sont aussi deux AMC régionales avec des encours avoisinant les 10 Mdh. Le niveau de PAR dans ces institutions était très élevé, même avant le début 2008, et ce pour des raisons principalement institutionnelles. En effet, ces AMC souffrent de problèmes de gouvernance qui provoquent d'importants maux à tous les niveaux.

5.2 La tendance des AMC moyennes :



Les AMC moyennes (AMSSF, INMAA, AL KARAMA) sont touchées par la crise actuelle mais il semble actuellement qu'à moindre mesure. En effet, dans la tendance du PAR, l'effet cyclique est toujours apparent. Ainsi le PAR qui a atteint presque 3% en Août 2008 a été ramené à 2% à fin Octobre 2008². Cette baisse est due à la fin de la basse saison et au renforcement du dispositif de suivi et de contrôle. Cette tendance est confirmée pour deux AMC de cette taille, et une troisième qui affiche une tendance de détérioration continue.

De façon générale, le niveau du PAR dans ces AMC, bien qu'il ait connu une hausse en 2008, demeure moins important que les taux enregistrés au sein des grandes AMC et ce pour plusieurs raisons :

- **AL KARAMA** :
 - ✓ Une grande sensibilisation des agents de crédit par rapport aux risques d'impayés ;
 - ✓ Très bonne connaissance de la région de l'oriental ;
 - ✓ Tous les remboursements s'effectuent le Mercredi, ce qui permet d'avoir de la visibilité par rapport à l'état des impayés de façon hebdomadaire. Des comités de recouvrement sont mobilisés dès j+1.
- **INMAA** :
 - ✓ Un système de contrôle très dense, chaque agence est visitée au moins une fois par mois ;
 - ✓ L'institution de réunions trimestrielles avec tout le réseau sur l'état du PAR et les mesures à prendre.

² Ce chiffre ne prend pas compte des radiations des AMC qui peuvent être importants.

- **AMSSF :**
 - ✓ Une faible productivité des agents de crédit ;
 - ✓ Une bonne méthodologie de prêt ;
 - ✓ Une bonne maîtrise de la région.

5.3 La tendance des grandes AMC :

Les AMC les plus grandes sont les plus touchées par la crise actuelle. L'effet cyclique n'apparaît plus dans l'évolution de leurs PAR. Les PAR communiqués pour ce type d'AMC se situent entre 4% et 8%, et une AMC qui affiche un PAR à deux chiffres. Cependant, la situation réelle des portefeuilles est probablement plus mauvaise compte tenu de la fiabilité des informations et les radiations effectuées.

Les raisons discutées dans la section 5 s'appliquent surtout à cette catégorie d'AMC car en effet, elles ont l'ambition d'atteindre des tailles considérables, elles encouragent le surendettement des populations par l'extension de leur réseau dans les mêmes zones, et elles distribuent des montants importants. Elles souffrent quasiment toutes aujourd'hui d'un manque de contrôle, et des difficultés d'encadrement intermédiaire. Leurs agents de crédit se sont progressivement détachés de leur mission sociale et de leur rôle d'analyste. Ils cherchent surtout à réaliser des chiffres de plus en plus importants au détriment de la destination du prêt et de la solvabilité de son porteur.

Conscients de la gravité de la situation, les dirigeants de la plupart des grandes AMC ont mis en place des plans de stabilisation³ pour corriger les erreurs du passé. Ces plans sont mis en exécution, leur impact commence à se ressentir par un léger fléchissement de la croissance du PAR depuis le mois d'Août 2008.

Toutefois, la tendance du PAR est toujours à la hausse, et c'est l'évolution des prochains mois qui permettra d'évaluer s'il s'agit d'une situation contrôlable passagère ou d'une véritable crise de remboursement.

6- PRISE DE CONSCIENCE GÉNÉRALE : PLANS DE STABILISATION ET RALENTISSEMENTS VOLONTAIRES

Depuis le mois de Juillet 2008, les signaux de détérioration des portefeuilles se sont multipliés. Les dirigeants des AMC sont conscients que la situation actuelle nécessite des actions rapides et efficaces. C'est ainsi que plusieurs plans de stabilisation ont été mis en exécution, en voici les principaux axes :

- **Rapprochement des responsables du réseau :** Des enquêtes ont été menées par les Directions des AMC dans les zones à risque.
- **Baisse de la pression sur la croissance :** Les Directions ont communiqué à leurs agents que la priorité n'est plus attribuée à la croissance et à la productivité mais à la réduction des impayés par un meilleur respect des procédures et le renforcement des actions de recouvrement.

³ Voir Section suivante.

- **Ralentissement ou arrêt des produits risqués** : Plusieurs AMC ont décidé d'arrêter momentanément la commercialisation des prêts à la consommation et d'augmenter les conditions pour l'octroi de prêts individuels. Quelques AMC ont même interdit l'octroi de prêts dépassant certains montants.
- **Nettoyage des portefeuilles** : Les agents de crédit des différentes AMC ont reçu l'instruction d'être de plus en plus sélectifs vis-à-vis de leurs clients et ce afin d'éliminer les mauvais clients du portefeuille (pas de renouvellement en cas de problème dans le passé).
- **Renforcement de l'encadrement** : Les grandes AMC qui souffrent d'un éloignement entre le Siège et le Réseau procèdent actuellement à des recrutements de cadres intermédiaires. En attendant ces recrutements, plusieurs cadres du Siège sont mobilisés sur le terrain.
- **Renforcement du contrôle** : Les AMC moyennes qui ne disposaient pas de cellules d'audit les ont instituées dernièrement, notamment INMAA, AL-KARAMA et AMSSF. De façon générale, les fréquences des contrôles se sont multipliées et la sensibilisation des agents sur la réduction des impayés s'effectue de façon permanente.
- **Échanges des bases de données** : 5 AMC (les grandes) ont décidé d'échanger leurs bases de données clients afin d'avoir l'information sur l'endettement croisé et ce en attendant l'institution de la centrale des risques par BAM en 2009. L'intégration des petites AMC demeure en chantier.
- **Multiplication des actions en justice** : Malgré la lenteur du système judiciaire, les AMC continuent de poursuivre les mauvais payeurs en justice, ne serait-ce que pour donner des exemples dans les régions à risque.

Les conséquences de ces différentes actions commencent à se ressentir sur la qualité du portefeuille des AMC. En effet, le PAR a connu une baisse sensible par rapport aux niveaux enregistrés à fin Juin 2008. Cependant, les plans de stabilisation ont causé un ralentissement considérable de la croissance des encours de crédit. Une amélioration des taux de croissance est toutefois attendue durant les 2 mois à venir car les mois de Novembre et de Décembre constituent la haute saison de l'activité du microcrédit.