

## LES DÉFIS MANAGÉRIAUX DES IMF MAROCAINES

Mohammed IBRAHIMI, *ENCG, Casablanca, Maroc, moham.ibrahimi@gmail.com*  
Smail KABBAJ, *ENCG, Casablanca, Maroc, Kabbaj\_69@yahoo.fr*

**Mots clés :** Microfinance, système de gestion.

**Résumé :** La microfinance est une solution proposée au pauvre pour combler le vide qu'ont laissé les banques traditionnelles. Le Maroc est parmi les premiers pays ayant réussi ce pari en votant des lois et proposant des organes d'organisation. Mais le jeune âge de ce domaine et le manque de maturité de ses systèmes managériaux posent autant de problèmes, notamment aux niveaux de la gestion interne, des systèmes d'information, du contrôle interne et des compétences de son personnel.

**Keywords:** Micro-finance, management system.

**Abstract:** Micro-finance was introduced as a solution to help the poor by filling in the void left by the conventional banks. Morocco is among the pioneer countries that successfully passed laws and enacted them to pace the way to organizational bodies to do their task of bridging the gap between the poor and the rich. However, because of lack of experience and also the immaturity in managing this field, we face so many problems and drawbacks, for instance: the level of internal management, information systems, internal control and unskillful personnel

La microfinance est un outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique afin d'offrir des services à ceux qui ne disposent de garanties ou qui résident dans des zones reculées des services financiers (Lapenu et al., 2004). Ainsi, au Maroc, les associations de microcrédit ont participé à améliorer le niveau de vie de plusieurs personnes et ont contribué à l'enrichissement de l'économie marocaine.

Dans le même temps, la microfinance n'est pas sans poser problèmes puisque la concurrence dans ce secteur permet à des personnes d'emprunter tranquillement auprès de plusieurs associations de microcrédits à la fois (Roodman, 2009), parce que « le crédit est comparable à un bon repas : attablées devant un festin, nombre de personnes mangent trop et le regrettent ultérieurement » (Rhyne, 2001).

En effet, après plusieurs années de prospère et d'enrichissement où les institutions de microfinance (IMF) marocaines sont devenues des références dans le monde, ce domaine a connu, à cause des problèmes managériaux, une forte crise financière conduisant à des restructurations profondes et mobilisant plusieurs décideurs économiques. C'est dans ce sens que l'expérience marocaine de la microfinance est à la fois très riche en enseignements et a encore du chemin à faire.

Lors de l'analyse de ce secteur au Maroc, nous nous sommes basés sur les documents et données de chaque association soustraits de leur site internet, sur les données fournies par la Fondation Nationale des Associations de Microcrédit, sur les données fournies par le MIX, le CGAP, le SANABEL et d'autres organismes de développement de la microfinance. Enfin, deux études réalisées en 2011, une par le Centre Mohamed VI de soutien à la microfinance solidaire et l'autre par l'organisme JAIDA, nous ont aidé à interpréter et expliquer ce phénomène<sup>1</sup>.

## **1-Les IMF marocaines : état des lieux**

Les formes populaires de microcrédit ont prospéré parce qu'elles imposaient des contraintes aux prêteurs comme aux emprunteurs, notamment par le biais de cautions solidaires ou de remboursements hebdomadaires fixes (Roodman, 2009). En 2011, selon la Fondation Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), les treize associations de microcrédit marocaines disposaient de presque 800 000 clients actifs et un montant de 552 millions de dollars. Aussi, selon une étude réalisée par Grameen-Jameel Limited en juin 2012,

---

<sup>1</sup> Les références et les liens sont cités dans la bibliographie.

le potentiel de la microfinance au Maroc est estimé à 3,5 millions de micro-entrepreneurs, ce qui porte le taux de pénétration du microcrédit à environ 23%.

Actuellement, comme le montre le tableau 1, les IMF marocaines sont au nombre de 13 institutions de microfinance, mais la première association de microcrédit au

Maroc a vu le jour en 1995. Ces institutions sont fédérées au sein de la Fondation Nationale des Associations de Microcrédit qui était créée en 2001 et qui établit des règles de déontologie et veille sur l'application des dispositions légales et sur le développement du microcrédit au Maroc.

**Tableau 1 : Les IMF marocaines**

Association	Date de création	Classement mondial 2008*	Mission
Al Amana	1997	10	Promouvoir les micro-entreprises
Fondation Zakoura	1995	21	Cette association a fusionné avec Attawfiq
Inmaa	1999	30	Lutter contre la pauvreté
Attawfiq Micro-finance**	1998	38	Bancarisation des micro-entreprises
FONDEP	1996	68	Participer à l'amélioration de vie des pauvres
Fondation Ardi Crédit Agricole	2001	97	Lutter contre l'exclusion financière
Al Karama	1999	NC	Accompagner les microentreprises
Fondation micro crédit du nord	2003	NC	Lutter contre la pauvreté
AMOS	2000	NC	Offrir des crédits dans le milieu rural
AMSSF Micro crédit	1994	NC	Développer les micro-activités
ATIL	2001	NC	Aider les micro-activités
TAWADA	2007	NC	Lutter contre la pauvreté
AIMC	1998	NC	Aider les femmes démunies
* Classement selon Forbes et Mix.			
** Cette association s'appelait la Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit (FBPMC).			

En 2012, le total des bénéficiaires actifs était de 900.000 personnes, et sur les vingt dernières années, plus de 40 milliards de dirhams de microcrédits ont été accordés à presque quatre et demi millions de personnes. En conséquence, selon le Centre Mohamed VI de soutien à la microfinance solidaire, ce secteur a créé près d'un

million d'emplois permanents et six mille emplois directs au sein des organismes de microcrédit.

En effet, de 2003 à 2007, le portefeuille de prêts des IMF marocaines a été multiplié par onze et la clientèle par quatre<sup>1</sup> ce qui a rendu ce secteur au Maroc parmi les plus actifs au

<sup>1</sup> Selon les données du MIX.

monde en 2007. Par conséquent, six des treize IMF marocaines ont été classées par le MIX parmi les 100 meilleures IMF dans le monde (Tableau 1), propulsant ainsi le Maroc au premier rang dans la zone MENA. En plus, « les IMF marocaines sont [d'ailleurs] parmi les plus commerciales de la région MENA<sup>1</sup>. Elles ont su obtenir des fonds à des taux de marché compétitifs... »<sup>2</sup>. Il faut souligner à ce titre que sans le soutien du gouvernement, notamment le fonds public Hassan II, ce succès n'aurait pas été possible. « Le Maroc en particulier se distingue comme le marché de la microfinance le plus mature de la région [MENA] avec les niveaux d'infrastructures les plus hauts en termes de dotation en personnel et des réseaux de succursales et la plus grande base de l'actif et du portefeuille de prêts. En outre, le marché marocain a été parmi les premiers dans la région à introduire une loi réglementant le secteur en 2000 »<sup>3</sup>.

Pour organiser ce métier, plusieurs lois et décrets ont été votés en étroite liaison avec la banque centrale :

- en 1999, la première loi relative au microcrédit ;

- en 2003, la loi relative à l'amélioration des conditions de vie ;
- en 2006, la loi relative au montant maximum de microcrédit ;
- en 2007, la loi organisant les IMF ainsi que leur relation avec la banque centrale ;
- en 2013, la loi permettant la transformation des associations de microcrédits en société anonyme...

Enfin, l'appui des bailleurs de fonds internationaux, tels que l'USAI<sup>4</sup> et quelques institutions financières de développement (SFI<sup>5</sup>, KfW<sup>6</sup>) a participé activement dans le développement de ce secteur au Maroc. A ceci, il faut ajouter l'exonération de TVA jusqu'à fin 2016 pour les opérations de crédits réalisées par les associations de microcrédit au profit de leur clientèle.

## 2-La place des IMF marocaines

« Bien que la région MENA représente le deuxième plus jeune secteur de la microfinance au monde (à la suite de l'Europe de l'Est et l'Asie Mineure), il a montré des signes de maturité ces dernières

<sup>1</sup> Moyen Orient et Nord Afrique.

<sup>2</sup> MIX Microfinance Word : Analyse de la microfinance et rapport comparatif dans le monde Arabe en 2010.

<sup>3</sup> Même rapport précédent.

<sup>4</sup> USAID est l'Agence des États-Unis pour le développement international chargée de développement économique et de l'assistance humanitaire dans le monde.

<sup>5</sup> SFI : Société Financière Internationale, c'est une structure de la Banque Mondiale, créée en 1956.

<sup>6</sup> La KfW fait partie des quinze premières banques d'Allemagne.

années » (Rapport MIX Microfinance Word, 2010).

Selon le même rapport, ces évolutions sont caractérisées par une diversité accrue des prestataires de services financiers, des taux de pénétration supérieurs, des ressources humaines expérimentées, des systèmes de risque crédit améliorés, des infrastructures de soutien et de commercialisation plus élevées, et un cadre juridique plus développé.

Au Maroc, les IMF utilisent deux méthodes d'octroi de prêt : les prêts solidaires octroyés

à un groupe de personnes et les prêts individuels. Le choix entre les deux méthodologies est fonction de plusieurs paramètres, à savoir, le risque clients, le prix du produit, la mission de l'IMF... En 2010, et pour la première fois, plusieurs indicateurs de performance sociale ont été intégrés dans les rapports de nombreuses IMF marocaines et arabes. D'ailleurs, ce sont ces rapports qui permettent la comparaison entre les IMF dans la région MENA comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 2 : Indicateurs des performances des IMF de la région MENA\***

	<b>MENA</b>	<b>Maroc</b>	<b>Egypte</b>	<b>Jordanie</b>	<b>Palestine</b>	<b>Yémen</b>	<b>Liban</b>	<b>Soudan</b>
Nombre d'IMF	55	10	13	8	8	6	3	3
Total de l'actif	9966395	17655437	12740584	15349569	8748336	706176	15898049	7480258
Effectifs du personnel	110	343	302	97.5	41.5	39	92	25
Nombre de crédits en cours	13161	55692.5	38873	16009	3668.5	3563.5	13244	4576
Pourcentage d'emprunteurs femmes	67.6%	56.6%	69.9%	74.2%	54.8%	96.0%	41.4%	82.3%
Ratio de ch. d'ajustement	2.7%	0.8%	4.0%	-0.2%	3.5%	4.9%	0.9%	6.5%
Ratio de ch. administratives	4.4%	4.6%	1.9%	5.2%	4.0%	6.9%	4.2%	5.3%
Ratio de ch. de personnel	10.3%	9.4%	6.7%	12.3%	6.6%	16.9%	10.4%	12.1%
Ratio de ch. d'exploitation	14.6%	14.0%	7.8%	17.6%	11.4%	23.8%	13.6%	17.5%
Ratio de ch. financières	3.7%	3.9%	4.6%	4.3%	1.2%	5.9%	0.3%	2.6%
Ratio de charges Totales	20.0%	25.4%	14.3%	23.6%	14.0%	29.2%	14.8%	22.2%
Capital / Actif	45%	27.3%	55.1%	47.7%	62.3%	13%	75%	20%
Ratio Dettes/ Fonds Propres	93%	187%	80%	110%	61%	144%	34%	0%
Encours de prêts sur actif total	75%	81.5%	67.5%	87.7%	73.6%	61%	85%	70%
Ratio de ch. d'expl. au portefeuille	20.9%	26.4%	12.8%	20.1%	17.7%	35.2%	19.9%	58.6%
Ratio de ch. de pers. au portefeuille	14.5%	15.6%	10.1%	13.8%	11.0%	24.9%	12.4%	37.4%
Ratio de dotations aux provisions pour prêts irrécouvrables	0.6%	5.3%	0.6%	0.6%	-0.5%	0.0%	0.6%	2.1%
Coût par emprunteur	86	86	28	147	280	43	166	112
Portefeuille à risque > 30 jours	2.80%	6.4%	1.2%	1.3%	7.5%	0.92%	2.33%	29.68%
Portefeuille à risque > 90 jours	1.90%	4.5%	0.8%	1.0%	4.4%	0.26%	0.88%	3.95%
Taux de radiation de prêts	0.28%	7.3%	0.0%	0.6%	0.7%	0.00%	0.86%	2.82%
Taux de pertes sur prêts	0.13%	6.6%	0.0%	0.6%	0.0%	0.00%	0.72%	2.82%
Taux de couverture du risque	82.14%	59.9%	153.5%	195.9%	56.2%	105.15%	61.10%	44.67%

\*Source: MIX Market 2007-2009.

Selon ce tableau nous remarquons que, pour la majorité d'indicateurs, le Maroc se trouve

souvent proche de la moyenne. Cependant, pour le total d'actifs, les emplois créés et les

crédits en cours, il représente la part la plus élevée en dépassant la moyenne de la région MENA de 100%. Ceci ne peut que confirmer la place de leader des IMF marocaines dans la région.

En effet, d'après les rapports MIX de 2009, on considère que 70% du financement externe total de la région sont dirigés vers le

Maroc suivi par 20% pour l'Egypte. Grâce au soutien des banques commerciales locales, on considère également que les IMF marocaines, comme le montre le tableau ci-dessous, ont toujours été en mesure d'exploiter avec succès les bailleurs de fonds et les financements commerciaux pour alimenter leur croissance.

**Tableau 3 : Bailleurs actifs au Moyen Orient et Nord Afrique\***

	Nombre de bailleurs Publics Actifs	Nombre de Fondations/ONG Actives
Maroc	10	4
Egypte	9	3
Autres Pays	37	12
Total	56	19
Nombre total des Bailleurs	75 Bailleurs	
Engagements	687 millions de dollars	99 millions de dollars
Total des engagements	787 millions de dollars	
*Source : CGAP Microfinance Funder Survey 2010.		

L'enquête du CGAP de 2009 a montré que les garanties arrivent juste après les fonds propres et les dettes comme une source de financement dans la région MENA. Elles fournissent ainsi 12% du financement global (Tableau 4), les IMF marocaines proposent des taux attractifs et moins élevés que le reste du monde si on exclut la Palestine. Cette stratégie intègre effectivement la notion

contre 5% pour le reste du monde. Il faut souligner que le Maroc se trouve à la tête de la région MENA au niveau des garanties reçues. Quant aux taux d'intérêts (prêts solidaires en réduisant la charge d'intérêt et proposant aux pauvres de crédits à bas coût.

**Tableau 4 : Taux d'intérêts par région et par pays\***

Région/Pays	2008	2009
Afrique	8.78	9.05
Asie du Sud Est et Pacifique	8.69	3.99
Europe de l'Est et Asie Centrale	7.39	6.90
Amérique Latine et Caraïbes	9.40	7.67
Asie du Sud	11.20	11.6
Moyen Orient Afrique du Nord	4.74	6.41
Egypte	10.48	10.04
Jordanie	7.62	6.81
Maroc	3.66	4.82
Palestine	1.93	1.99
Yémen	9.33	9.92
*Source : MIX Market 2008-2009.		

Dans le même développement, grâce au dahir du 20 décembre 2007, les IMF marocaines sont autorisées à distribuer des produits de microassurance en recourant à des partenariats avec les compagnies d'assurance. Il s'agit, selon la direction des assurances et de la prévoyance sociale, d'une extension de la bancassurance conformément au principe de mise en place progressive de cette activité, retenue dans le code des assurances, notamment pour la protection des personnes (maladie, décès et invalidité) et des biens (incendie et vol).

### **3-Crise de 2008 et limites des pratiques managériales**

Suite aux succès qu'a connus ce secteur au Maroc, la crise des impayés a commencé à se faire sentir en 2008 pour connaître son

maximum en 2009. Ainsi, selon la BAM (Banque Al Maghreb), le PAR<sup>1</sup>>30j est passé de 1,9% en 2007<sup>2</sup> à 10% en 2009, et le taux de l'endettement croisé (détenteur de prêts auprès d'au moins deux IMF) montait en 2008 à 40% de bénéficiaires des microcrédits. Mais le problème s'est aggravé lors de l'annonce de l'acquisition de la fondation Zakoura, qui était en difficulté, par la fondation Banque Populaire (Reille, 2010). En ce moment, les clients pensaient que cette association ne pourrait plus octroyer des prêts ce qui les a découragé à honorer leur engagement de remboursement. Globalement, ce phénomène est dû à la forte croissance non maîtrisée de ce secteur et à la détérioration de la qualité du portefeuille.

<sup>1</sup> PAR : portefeuille à risque à plus de 30 jours.

<sup>2</sup> La moyenne mondiale en 2007 était de 2,7% selon les données MIX.

Une étude analysant des crises de croissance, réalisée par CGAP<sup>1</sup> en 2010 et portant sur quatre régions du Monde, dont le Maroc, a montré que le problème de la crise des impayés est lié à trois facteurs :

- La compétition sur le marché favorisant l'endettement multiple des clients ;
- La limite des systèmes de contrôle des IMF ;
- L'érosion de la culture du remboursement chez les clients.

Egalement, la forte concentration des IMF en milieu urbain a accéléré le phénomène d'endettement croisé, et la modestie de leur système d'informations, comparablement au nombre de transactions, a conduit à la détérioration du système de mesure des indicateurs et de reporting. Parmi les signes de cette détérioration est la carte de la

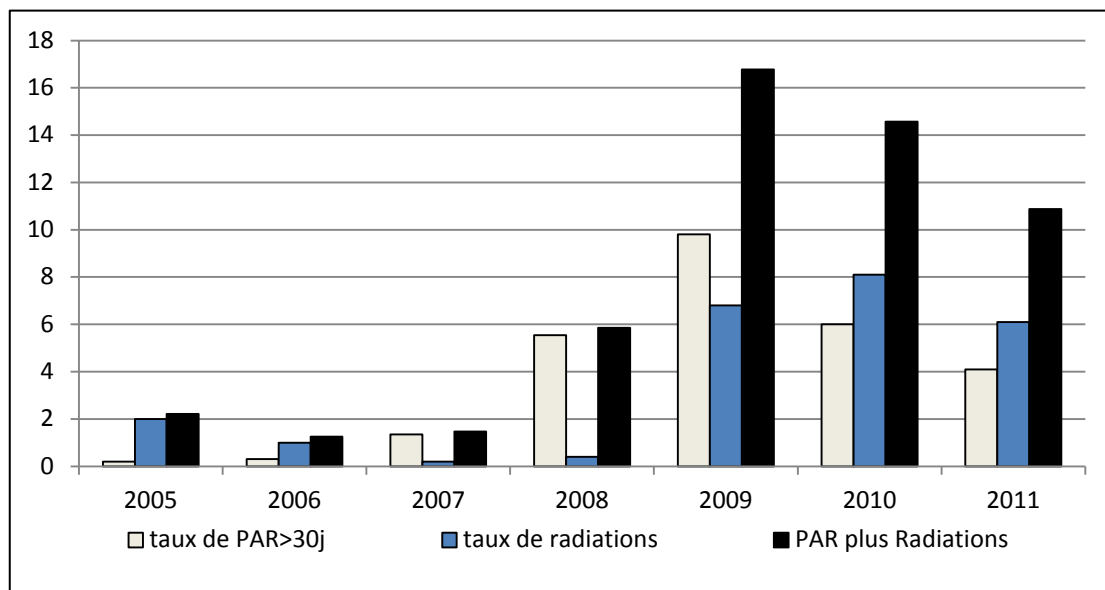
présence géographique des associations de microcrédits où la dernière mise à jour réalisée par la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit a été effectuée en 2006. Depuis cette date jusqu'au 2012, les IMF ne fournissent plus d'informations dans ce sens à la FNAM.

En plus, le manque de formation du personnel des IMF était pareillement parmi les raisons de cette crise. En effet, le personnel des IMF se livrait à une guerre commerciale dans les mêmes zones afin d'attirer le plus de clients et garder les mêmes niveaux de rendements. Ceci n'est pas sans conséquence sur la performance de ces IMF, notamment sur la relation étroite et individuelle avec les clients. Une détérioration des mesures de sélection des dossiers a été donc constatée en 2008 comme le montre le graphique suivant :

---

<sup>1</sup> [http://www.lamicrofinance.org/files/27699\\_file\\_croissance\\_impayes\\_solutions.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/27699_file_croissance_impayes_solutions.pdf).



**Graphique 1 : le portefeuille à risque entre 2005 et 2011\***

\*Source : Données des institutions ayant rapporté leurs chiffres sur le MIX market.

Le risque des impayés est devenu très élevé en 2009 et le coût du risque pèse dorénavant lourdement sur les coûts globaux des institutions de microcrédit. En fait, le taux d'abandon de créances est passé de 0,5% à 5,9% entre 2007 et 2009 et le taux de couverture du risque n'a cessé de baisser malgré la constitution des dotations aux provisions pour créances douteuses.

« La rentabilité du secteur a commencé à diminuer, passant à 1,4% en 2008, et atteignant finalement 0,2% en 2009. Les rendements décroissants au cours de ces trois années, (...), sont dus à des pertes sur prêts de plus en plus importantes. On peut voir que le ratio de dotation aux provisions pour créances douteuses est passé de 1% en

2007 à 5% en 2009, tandis que les autres dépenses baissaient ou restaient stables. Dans le même temps, les ratios de recettes financières ont diminué passant de 27% en 2007 à 20% en 2009 en raison de la détérioration de la qualité des portefeuilles et de la difficulté accrue dans la collecte entraînant une hausse des abandons de créances »<sup>1</sup>.

Enfin, la réaction des bailleurs de fonds à cette situation était prévisible car le financement global a diminué de 10% et les fonds gouvernementaux, notamment espagnols et français, ont baissé leur exposition de 70%.

<sup>1</sup> MIX Microfinance Word : Analyse de la microfinance et rapport comparatif dans le monde Arabe en 2010.

En résumé, dans une note Focus publiée par le CGAP en février 2010, ses auteurs (Chen, Rasmussen et Reille) se sont concentrés sur l'étude de la crise des IMF au sein de quatre pays, à savoir : Nicaragua, Maroc, Bosnie-Herzégovine et Pakistan. Ils identifient trois origines à cette crise :

- Concentration de la concurrence et endettement croisé ;
- Insuffisance des systèmes et des contrôles internes ;
- Relâchement de la discipline de crédit des IMF.

Lors de cette étude, les auteurs précisent bien que les résultats sont basés sur des données des enquêtes auprès de plusieurs directeurs d'IMF. Ils précisent enfin que la récession économique mondiale n'est pas la première cause des crises d'impayés.

#### **4-Mesures de sortie de crise**

Grâce à des plans de redressement d'envergure et à la coopération des banques commerciales et afin d'éviter un effet de boule touchant tout le secteur de crédit, cette crise a pu être dépassée. Ces mesures ont touché plusieurs domaines et ont eu différentes facettes, à savoir :

- Quelques IMF ont participé à créer un bureau de crédit regroupant des données sur les clients grâce aux

renseignements fournis par ces IMF. Ceci permet de contrôler les prêts croisés et le surendettement des clients. Cette initiative a été encouragée par Banque Al-Maghreb en officialisant la création d'un bureau de crédit auquel toutes les associations de microcrédits doivent y adhérer ;

- Le personnel des IMF s'est orienté plus vers le recouvrement des créances douteuses que vers l'octroi d'autres prêts. Ainsi, on a interdit l'octroi de prêts pour des clients déjà actifs chez une autre IMF ou ayant des incidents de paiements ;
- Afin d'éviter des difficultés financières, ou peut être la faillite, à la fondation Zakoura, cette dernière a été acquise par la fondation Banque Populaire pour le microcrédit ;
- En 2012, le Centre Mohammed VI pour la microfinance a actualisé la cartographie de toutes les IMF sur le territoire marocain et a invité tous les acteurs de la profession à signer un accord pour s'engager à fournir chaque trimestre leurs données sur leurs présences territoriales ;
- Les petites associations de microfinance se sont regroupées au

sein du « réseau microfinance solidaire » ;

- Enfin, comme le statut d'association des IMF freine leur croissance et leur accès à de nouvelles sources de financement, en 2013, le gouvernement marocain a voté une loi permettant aux IMF de se transformer en établissement de crédit sous forme de société anonyme. Elles pourront ainsi proposer des produits d'assurances et de transfert d'argent, et ouvrir leur capital à des investisseurs socialement responsables.

Suite à ces mesures, les IMF marocaines ont repris confiance en elles, et ont pu améliorer leurs systèmes de gestion. On a, par conséquent, constaté une baisse du taux de prêts croisés de 40% en 2007 à 29% en 2009<sup>1</sup>. La baisse du portefeuille de prêts a été pareillement récompensée par une amélioration de sa qualité, où le portefeuille à risque de plus de 30 jours, comme il est précisé dans le « Graphique 1 », a diminué de 25% en 2010 et de 50% en 2011 par rapport à 2009.

## **5-Que devient le secteur actuellement ?**

<sup>1</sup> Source : Banque Al-Maghreb.

L'endettement croisé est un phénomène qu'il ne faut pas combattre mais qu'il faut gérer puisque les ménages pauvres empruntent régulièrement auprès de multiples sources pour lisser leurs flux de trésorerie (Collins et al., 2009). « Il y a encore deux ou trois ans, les clients n'avaient aucun choix » (Srinivasan, 2009), mais actuellement, la concurrence peut introduire de nouvelles dynamiques de marché car « en contractant des prêts auprès de plusieurs IMF ou en alternant les prêts, un emprunteur est moins contraint par les stricts calendriers de remboursement caractéristiques de la microfinance » (Chen et al., 2010). Dans certains environnements, Krishnaswamy (2007) pense que l'endettement croisé peut être associé à de meilleurs taux de remboursement.

Toutefois, les problèmes de gestion interne, d'audit et de transparences demeurent toujours au sein de ces institutions, et peuvent causer d'autres complications plus graves puisque ce secteur ne cesse de prendre de l'ampleur. La crise de 2008 pourrait-elle revenir et tiré dans ses sillons d'autres secteurs et victimes ? On est-il vraiment préparé à l'évolution de ce domaine ? A notre sens il y a encore des séquelles et du chemin à faire.

Selon la banque centrale, les créances en souffrance des associations de microcrédit

ont représenté 7,5% de l'encours des crédits et ont augmenté de 67% pour atteindre 351 millions de dirhams en 2012. La FNAM explique que la forte hausse des créances en souffrance est due à un stock d'anciennes créances additionné à la faible pluviométrie au niveau du secteur agricole en 2011, et que le portefeuille à risque global se stabilise aux alentours de benchmark mondial de 5,5%.

Dans certaines zones, on constate une mauvaise répartition des IMF où on remarque une concentration des associations de microcrédit ou une faible couverture des zones lointaines. Ainsi, les cibles des associations sont des micro-entrepreneurs de petite taille situés souvent dans les zones urbaines.

## 6-Constats et réflexion

La microfinance n'est qu'un nouveau secteur économique permettant à des flux financiers de circuler dans des rivières plus étroites et rapprochées. En fait, la finalité de la microfinance qui est de réduire la pauvreté et sortir les populations des griffes des usuriers (Roesch et Helies, 2007) est-elle toujours respectée par les IMF marocaines ? La compagnie de microfinance n'est-elle pas devenue une mini compagnie bancaire ? Qu'on est-il également du travail

des enfants au sein des activités bénéficiant des microcrédits, des personnes contractant plusieurs crédits à la fois sous forme de cadeaux empoisonnés, et des populations très reculées ?

La vraie question qu'il faut se poser, est-ce que réellement, la microfinance a permis de réduire la pauvreté après 20 d'existences au Maroc ? A notre avis, la microfinance n'est qu'une facette d'une activité économique donnée, visant des personnes exclues du système. Elle n'est pas vraiment un moyen pour combattre la pauvreté mais elle va là où les banques n'y vont pas. Dans ce sens, ne faut-il pas enfin se demander si la réduction de la pauvreté est le rôle de l'Etat ?

Cependant, les remarques de Labie et al. (2010) concernant le niveau de maturité de ce secteur sont tout à fait valables pour le Maroc. Ils pensent que même si ce qu'a accompli la microfinance ces dernières décennies est impressionnant, elle souffre de plusieurs limites. Il est vrai donc que des problèmes liés à la gouvernance, au contrôle interne et aux systèmes de gestion et d'information sont encore contrastés nécessitant une étude plus approfondie et une mise en place soignée.

Dans une interview au journal El Watan, Fouad Abdelmoumni <sup>1</sup> précise que la

---

<sup>1</sup> Chef de l'institution Al Amana, la plus importante IMF marocaine.

microfinance ne peut pas et ne doit pas prétendre être une réponse à la pauvreté. Elle n'est qu'un outil parmi une infinité d'autres qui doivent répondre aux besoins sociaux. Le risque qu'il y a avec la microfinance c'est que dans beaucoup de pays elle a été utilisée pour dissimuler le retrait de l'État de ses responsabilités sociales et faire endosser les problèmes de pauvreté et d'exclusion. L'idée était avant tout de faire penser que le microcrédit répond à tous les besoins, ce qui est un mensonge grossier. Toujours selon Abdelmoumni, il est erroné de condamner un outil parce qu'il ne répond pas à tous les problèmes, mais il est criminel aussi de prétendre que de l'aspirine va répondre aux besoins d'un corps grandement malade.

Finalement, la microfinance aura plus de visibilité si elle se concentre sur une analyse profonde des pratiques informelles et augmente ses capacités à innover, si elle renforce la concertation au lieu de l'adversité, et si l'environnement institutionnel et la taille des IMF progressent au même rythme.

## Bibliographie

Chen G., Rasmussen S. et Reille X., « Croissance et vulnérabilités en

microfinance », *Note Focus* n° 61, Washington, D.C. : CGAP, février 2010.

Christen R. et Flaming M., « *Due Diligence Guidelines for the Review of Microcredit Loan Portfolios: A Tiered Approach* », Guide technique, Washington, D.C. : CGAP, 2009.

Collins D., Morduch J., Rutherford S. et Ruthven O., « *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, Princeton », N.J. : Princeton University Press, 2009.

EFSE/MFC, « *Pilot Study: Access of Low-Income Households to Financial Services in BiH* ».

Holtmann M. et al., « *Developing Staff Incentive Schemes* », Microsave, 2002. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29659>.

Holtmann M. et Grammling M., « *A Toolkit for Designing and Implementing Staff Incentive Schemes* », Microsave, 2005. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29429>.

Innovation, 2008. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news080303b.pdf>.

Krishnaswamy K., « *Competition and Multiple Borrowing in the Indian Microfinance Sector* », Center for

Microfinance, 2008. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news080303b.pdf>.

Krishnaswamy K., « *Competition and Multiple Borrowing in the Indian Microfinance Sector* », Center for

Microfinance, IFMR, Chennai, Working Paper, 2007.

Labie M., « Microfinance : un état des lieux », Mondes en développement, 2004/2 no 126, p. 9-23.

Lapenu C., Zeller M., Greeley M., Chao-Béroff R., Verhagen K., « Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes », Mondes en développement, 2004/2 no 126, p. 51-68.

Lascelles D., « *Microfinance Banana Skins 2008: Risk in a Booming Industry* », Center for the Study of Financial

*Microfinance Banana Skins 2009: Confronting Crisis and Change*, Center for the Study of Financial Innovation, 2009. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703 a1.pdf>.

*MIX Microfinance Word : Analyse de la microfinance et rapport comparatif dans le monde Arabe en 2010.*

Reille X., « *The Rise, Fall, and Recovery of the Microfinance Sector in Morocco* », Brief, Washington, D.C.: CGAP, 2010. [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.41164/Morocco\\_Brief.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.41164/Morocco_Brief.pdf).

Rhyne E., « *Mainstreaming Microfinance: How Lending to the Poor Began, Grew and Came of Age in Bolivia* », Kumarian Press, 2001.

Roesch M. et Helies O., « La microfinance, outil de gestion du risque ou de mise en danger par sur-endettement ? » Le cas de l'Inde du Sud, Autrepart, 2007/4 n° 44, p. 119-140.

Roodman D., « Microfinance Open Book Blog », Chapter 7, 2009. [http://blogs.cgdev.org/open\\_book/](http://blogs.cgdev.org/open_book/).

Srinivasan N., « *Microfinance India State of the Sector Report 2009* », Sage Publications India, 2009.