



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



# Innover pour des mécanismes inclusifs de financement agricole et d'atténuation des risques

L'exemple de Tamwil El Fellah au Maroc

# Innover pour des mécanismes inclusifs de financement agricole et d'atténuation des risques

L'exemple de Tamwil El Fellah au Maroc

Auteurs

**Juana Ramirez,**

Fonctionnaire principale des projets, Recherche-développement, ADA

**Emilio Hernandez,**

Responsable financement de l'agriculture, FAO

Publié par

l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

et

ADA – Microfinance

Rome, 2016

## Formule recommandée pour citer la présente publication

**FAO/ADA.** 2016. *Innover pour des mécanismes inclusifs de financement agricole et d'atténuation des risques – L'exemple de Tamwil El Fellah au Maroc*, Ramirez, J. et Hernandez, E. Rome, Italie.

## Photos de couverture

©FAO/A. Benedetti

La présente étude est le fruit de la collaboration entre l'Appui au développement autonome (ADA) et la FAO concernant la fourniture de services de renforcement des capacités, de gestion du savoir et de diffusion du savoir sur les financements innovants de l'agriculture.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou de ADA - Microfinance aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, ou de ADA aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-209429-6 (FAO)

© FAO et ADA, 2016

La FAO et ADA encouragent l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme administrateur du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) ou adressée par courriel à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être achetés par courriel adressé à [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

# Table des matières

PROLOGUE	v
ACRONYMES	vi
Chapitre 1 <b>Contexte socioéconomique</b>	<b>1</b>
Chapitre 2 <b>Stratégies d'appui à l'agriculture au Maroc – le Plan Maroc Vert</b>	<b>3</b>
2.1 Vue d'ensemble	3
2.2 Stratégie d'attraction des investissements	3
2.3 Stratégie de structuration et d'organisation du secteur agricole	4
Chapitre 3 <b>Financement agricole et investissement au Maroc</b>	<b>9</b>
3.1 Principaux défis	9
3.2 Principales perspectives	10
Chapitre 4 <b>Le cas de Tamwil El Fellah</b>	<b>13</b>
4.1 Le Groupe Crédit agricole du Maroc	13
4.2 Tamwil El Fellah	15
4.3 Les mécanismes de gestion des risques de Tamwil El Fellah	17
4.4 Performance et effets obtenus par Tamwil El Fellah	23
Chapitre 5 <b>Conclusion</b>	<b>27</b>
BIBLIOGRAPHIE	29
ENCADRÉS	
1 Les groupements d'intérêt économique	6
2 Titres et documents attestant la propriété de terrains ou d'autres biens et que les clients de TEF peuvent présenter à titre de garantie	18
FIGURES	
1 Le principe de l'agrégation – intégration des systèmes de production agricole aux marchés commerciaux et industriels	5
2 Le système de soutien organisationnel au développement de l'agriculture	6
3 Pourcentage de la population rurale bénéficiant de services de crédit et d'épargne formels et informels, au Maroc et en Afrique subsaharienne, 2011	9
4 Synergies entre les différents secteurs d'activité du Groupe Crédit Agricole du Maroc	13
5 Participation du GCAM au nancement du secteur agricole dans le cadre du Plan Maroc Vert 2020	16
6 Processus d'évaluation pour la constitution d'un dossier de crédit Tamwil El Fellah	20
7 Procédure d'approbation des décaissements de crédits Tamwil El Fellah	21
8 Système de notation de Tamwil El Fellah	22

9	Activités financées par Tamwil El Fellah	24
10	Volume des décaissements réalisés par Tamwil El Fellah au titre de prêts	25
11	Tamwil El Fellah – Nombre de bénéficiaires	25

**TABLES**

1	Éléments de la stratégie de gestion des risques de Tamwil El Fellah	19
2	Zones agroclimatiques et niveaux moyens des précipitations	22

# Prologue

Le Maroc a entrepris au cours des quinze dernières années un processus de réforme politique, économique et sociale qui s'est traduit par une croissance économique et une réduction de la pauvreté importantes. Cependant, les fruits de ce développement ne sont pas encore répartis équitablement, des foyers d'extrême pauvreté se concentrant dans les zones rurales.

La contribution du secteur agricole au PIB total tourne autour de 15 pour cent (Ghanem, 2015); l'agriculture n'est pas seulement l'un des principaux moteurs de croissance de l'économie mais aussi le principal facteur de réduction de la pauvreté au Maroc.

Le Plan Maroc Vert (Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2009) souligne le rôle important de l'agriculture et définit des stratégies visant à promouvoir le développement de ce secteur en y attirant des investissements nationaux et internationaux et en organisant les acteurs privés en chaînes de valeur concurrentielles et rentables.

Malgré ces efforts, cependant, de grands défis restent à relever. L'un des principaux concerne la disponibilité de services financiers pour les acteurs ruraux de l'agriculture. Le capital moyen nécessaire chaque année pour financer l'agriculture est estimé à 30 milliards de Dirhams. Les finances du secteur bancaire marocain représente seulement 17 pour cent de cette demande et le Crédit Agricole du Maroc est responsable d'environ 80 pour cent de cette part du financement à l'agriculture. Une large part de la population rurale, composée des ménages les plus pauvres, continue de voir ses besoins financiers principalement satisfaits par des fournisseurs de services financiers informels, le secteur financier formel n'étant pas en mesure de proposer, dans les zones rurales, des produits adaptés et répondant aux besoins d'un développement durable.

La présente étude de cas décrit un modèle particulièrement innovant de fourniture de services financiers aux ménages ruraux les plus pauvres dépendant de l'agriculture – le modèle Tamwil El Fellah (TEF), société créée par le Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM).

TEF s'est fondée sur la longue expérience du financement du secteur agricole, sur le réseau d'agence et sur les ressources humaines du GCAM pour mettre en place son propre modèle d'activité, doté de mécanismes de gestion des risques adaptés à son segment de clientèle spécifique: les petits et moyens producteurs agricoles.

Ces mécanismes de gestion des crises sont notamment les suivants: i) proximité avec le client; ii) prêts et services d'assistance adaptés aux besoins du client; iii) vaste éventail de services clients, et notamment de services complémentaires; iv) création d'un fonds de garantie; et v) système de notation pour l'évaluation et la gestion des risques et du contexte spécifiques au client.

L'analyse présentée dans cette étude vise à mettre en évidence des principes importants qui peuvent être appliqués par les institutions financières et les organismes de promotion pour faciliter des services financiers ruraux et agricoles inclusives compris le contexte des pays en développement.

## Acronymes

FSP	Fonds de stabilisation prudentielle
GCAM	Groupe Crédit Agricole du Maroc
GIE	Groupement d'intérêt économique
ONG	Organisation non gouvernementale
TEF	Tamwil El Fellah

## Chapitre 1

# Contexte socioéconomique

Ces dix dernières années, un certain nombre de mesures ont été mises en places afin d'améliorer les politiques macroéconomique, microéconomique et sociale, notamment des mesures visant à contribuer au développement de régimes monétaires et fiscaux stables, à améliorer la compétitivité et l'efficacité dans tous les secteurs de l'économie, et à lancer des programmes sociaux destinés à garantir une plus grande égalité entre les différents segments de la société (UNDP, 2015).

Aujourd'hui, l'inflation est maintenue sous les deux pour cent, et ces dernières années, le déficit budgétaire est passé de 7,2 pour cent du PIB à environ 4,3 pour cent du PIB. Les réformes sectorielles, ainsi que l'amélioration des infrastructures et de l'intégration aux marchés internationaux (en particulier ceux des régions arabe et Afrique, et ceux des économies émergentes du Brésil, de la Fédération de Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du sud), ont facilité la baisse du rapport déficit commercial/PIB (Banque mondiale, 2016).

Le taux de croissance du PIB était de 3,8 pour cent dans les années 1980, et de 2,5 pour cent dans les années 1990. Depuis, la croissance économique du Maroc s'est accélérée, avec un taux de croissance du PIB de 5,1 pour cent entre 2000 à 2009 (Vergne, 2014).

La hausse du PIB par habitant, depuis l'an 2000, s'est accompagnée d'une baisse de la pauvreté absolue, qui est passée de 15 à 5 pour cent. Cependant, comme l'indique un coefficient de Gini de 40,9 pour la période 2005-2013, la croissance marocaine n'est toujours pas équitablement répartie (Ghanem, 2015; RMDH, 2015).

La pauvreté est plus importante en zone rurale (14,4 pour cent) qu'en zone urbaine (4,8 pour cent); la population rurale, dont la majeure partie dépend directement ou indirectement de l'agriculture, représente deux tiers de la population pauvre de l'ensemble du pays (Vergne, 2014; Ghanem, 2015).

Le taux de chômage est lui plus élevé en zone urbaine (14-15 pour cent) qu'en zone rurale, et

est particulièrement prononcé parmi les jeunes (KPMG, 2012). De plus en plus, les jeunes hommes migrent vers les grandes villes mais ne parviennent pas à y trouver un emploi. Les jeunes femmes restent, pour s'occuper des fermes familiales, dans des zones isolées dépourvues d'infrastructures adaptées, en particulier dans les domaines de l'éducation et de la santé (Ghanem, 2015).

La croissance du secteur agricole dans son ensemble a eu des répercussions positives des points de vue de la réduction de la pauvreté et de la croissance économique globale. Néanmoins, la transformation structurelle qui s'opère au sein de l'économie marocaine exige que des initiatives soient lancées pour que le développement des autres secteurs économiques englobe les populations qui délaissent les zones rurales et l'agriculture. Des politiques visant à renforcer l'égalité sont mises au point, l'accent étant placé sur l'égalité entre zones rurales et urbaines et entre les femmes et les hommes, ainsi que sur le maintien de la compétitivité de l'agriculture. Le développement du système financier devrait renforcer le développement économique et social du Maroc.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Au moyen de politiques telles que l'Initiative nationale pour le développement humain et le Plan Maroc Vert, qui fait l'objet de la section suivante.



## Chapitre 2

# Stratégies d'appui à l'agriculture au Maroc – Le Plan Maroc Vert

### 2.1 VUE D'ENSEMBLE

Le Plan Maroc Vert met en avant le rôle de l'agriculture comme moteur principal de la croissance et comme moyen de réduction de la pauvreté. La stratégie repose sur deux piliers. Le premier (pilier I) se concentre sur la modernisation de l'agriculture au moyen du développement et de la promotion de chaînes de valeur agricoles à rente élevée, par un processus d'intégration et d'agrégation. Le deuxième (pilier II) est centré sur les plans de développement régionaux pour une agriculture sociale (Jaouad, 2011). Les programmes de ce pilier visent à aider les petits exploitants, en particulier au moyen de projets qui améliorent leur degré d'organisation et renforcent leur inclusion dans les chaînes de valeur agricole.

D'une façon générale, les interventions menées dans le cadre des deux piliers du Plan Maroc Vert reposent sur six principes: i) le secteur agricole est le principal levier de croissance économique et de réduction de la pauvreté; ii) les stratégies de développement agricole ne doivent pas se limiter à l'agriculture mais prendre aussi en compte les liens de celle-ci avec le secteur non agricole, avec ses parties prenantes et avec ses territoires; iii) les modèles d'agrégation doivent encourager l'innovation et l'égalité au sein des chaînes de valeur agricoles; iv) l'objectif fondamental est d'accroître l'investissement dans l'agriculture de la part des investisseurs marocains et étrangers; v) une perspective pratique, permettant de faire avancer des projets concrets, doit être adoptée; et vi) le plan s'applique à toutes les chaînes de valeur, tant modernes que traditionnelles.

### 2.2 STRATÉGIE D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS

#### Objectifs et initiatives d'investissement

Le gouvernement marocain doit s'atteler à la tâche difficile de lever suffisamment de fonds pour réaliser tous les investissements publics et privés qui permettront de favoriser le développement écono-

mique du pays. L'objectif est d'attirer les investissements nationaux et internationaux en mettant en place, dans le cadre du Plan Maroc Vert, de nouveaux projets et de nouvelles initiatives basés sur les partenariats public-privé. L'idée est d'encourager les marchés agricoles (sur le territoire et à l'exportation) en lançant, en coordination avec le secteur privé, des projets publics susceptibles de lever les obstacles à l'investissement agricole. Environ 1 600 projets devraient être mis en œuvre dans les dix prochaines années, au moyen d'investissements provenant des secteurs publics et privés (CERCAM, 2015b).

Les investissements qui ont été faits dans le cadre du Plan Maroc Vert, dans différents systèmes de production agricole (arboriculture, céréales, agrumes, olives et lait, entre autres), ont généré 23,2 milliards de MAD d'exportations entre 2008 et 2013 (CERCAM, 2015b).

La principale différence avec les stratégies gouvernementales antérieures est qu'une distinction est faite entre les projets axés sur la croissance et les projets axés sur l'équité et le progrès social, comme l'indiquent explicitement les définitions des projets menés au titre des piliers I et II. Le pilier I regroupe 700 à 900 projets (environ 150 milliards de MAD d'investissements sur dix ans), tandis que le pilier II compte environ 550 projets de solidarité qui seront mis en œuvre à l'aide de 15 à 20 milliards de MAD d'investissements sur une période de dix ans (Ministère de l'économie et des finances, 2013).

Dans le cadre de la démarche pratique adoptée pour attirer les investissements, la priorité a été donnée à l'adaptation de la réglementation en vue de garantir la rentabilité et la faisabilité des accords contractuels formels entre tous les acteurs de la chaîne de valeur. Il s'est agi en outre de créer un environnement favorable, propice aux opérations entre les différents acteurs. De nouvelles réformes des politiques et des institutions sont nécessaires pour dynamiser le secteur agricole. Parmi les principales initiatives qui façonnent le cadre régle-

mentaire de ce secteur, on citera ainsi (Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2009):

- *la politique relative au régime foncier*, qui permet à des entités du secteur privé de gérer des terres publiques et collectives;
- *la politique relative aux ressources en eau*, qui met en place des initiatives de définition des prix de l'eau pour la gestion privée des systèmes d'irrigation, favorisant les investissements dans des systèmes d'irrigation modernes, susceptibles d'être gérés par un groupe ou au niveau individuel, et le passage à des systèmes de production plus rentables et plus respectueux de l'environnement (passage de la culture du blé, de l'orge et du maïs à des cultures commerciales plus productives et plus pérennes, comme celle des arbres fruitiers);
- *la politique fiscale*, adaptée et mise en œuvre de manière à tenir compte des caractéristiques régionales et économiques spécifiques du secteur agricole, évitant la taxation disproportionnée précédemment appliquée au secteur;
- *la politique relative au marché local*, qui modernise les voies de commercialisation et les circuits de vente nationaux, et améliore l'infrastructure des marchés de vente en gros et des abattoirs;
- *les politiques de soutien au suivi et à l'évaluation*, qui restructurent le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime et crée deux nouvelles structures pour attirer et promouvoir des solutions d'assistance technique à fort potentiel – l'Agence pour le développement agricole<sup>2</sup> et l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires.<sup>3</sup>

### Dynamiser la chaîne alimentaire au moyen d'agropoles<sup>4</sup>

La chaîne alimentaire est l'un des moteurs de l'économie marocaine.<sup>5</sup> Cependant, elle ne peut se développer sans une intensification et une modernisation durables des systèmes de production

agricole. Les modèles d'agrégation contribuent grandement à la modernisation du secteur de l'agriculture. Le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime a ainsi co-investi, aux côtés d'acteurs privés, dans des regroupements ou pôles agricoles industrialisés consacrés au secteur agro-alimentaire. On compte six agropoles de nouvelle génération à ce jour, situés à Meknès, Berkane, Agadir, Tadla, Haouz et Gharb.

La création de ces agropoles résulte de l'action coordonnée de deux fournisseurs de services d'assistance technique: le Centre régional d'investissement, qui attire les investisseurs publics et privés; et le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, et ses services chargés du développement des chaînes de valeur agricoles.

L'objectif est de créer, dans des lieux stratégiques, des pôles susceptibles d'attirer les nouvelles entreprises qui cherchent à s'établir dans un cadre technologique moderne et concurrentiel. Les agropoles facilitent la consolidation des systèmes agro-industriels et des entreprises agricoles, contribuant à attirer des investissements importants dans les secteurs agricole et alimentaire marocains.

## 2.3 STRATÉGIE DE STRUCTURATION ET D'ORGANISATION DU SECTEUR AGRICOLE

### Le principe de l'agrégation

L'agrégation rassemble des acteurs assumant différentes fonctions et œuvrant ensemble pour créer de la valeur. Elle donne lieu à des modèles de production structurés où ceux qui les dirigent jouent le rôle d'investisseurs et facilitent les échanges d'informations et de ressources financières au sein de chacun des segments d'une chaîne de valeur donnée. Les modèles d'agrégation sont fondés sur des accords volontaires et souvent multipartites qui favorisent l'intégration des fonctions de production, de transformation et de commercialisation. Le principal objectif est de relier les modèles productifs agricoles aux marchés. L'organisation de chaînes de valeur structurées et intégrées est illustrée à la figure 1. Le processus passe par un investissement dans l'organisation de systèmes de production performants faisant intervenir des coopératives, des fournisseurs de moyens de production et des exploitants. Il exige par ailleurs une organisation entre les groupes de producteurs qui facilite l'accès aux marchés et renforce le pouvoir de négociation des exploitants par la vente de leurs produits aux négociants, industriels et exportateurs locaux (Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2009).

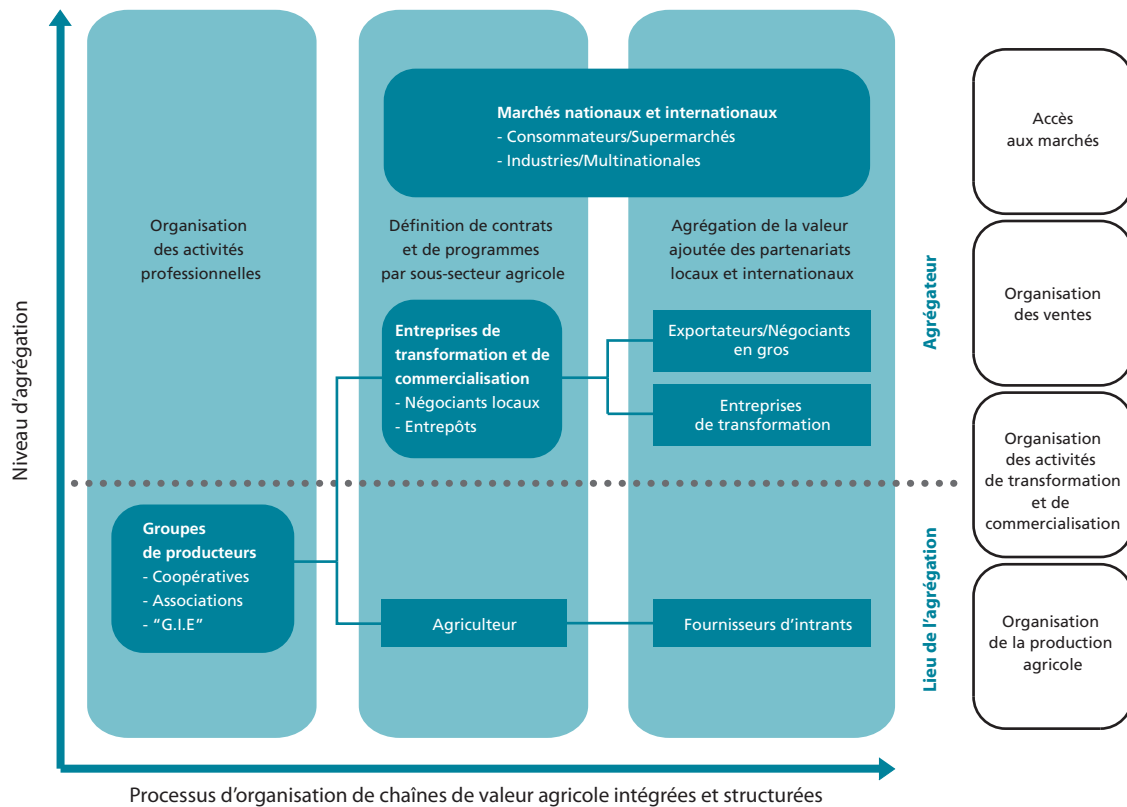
<sup>2</sup> <http://www.ada.gov.ma> (dernière consultation en juin 2016).

<sup>3</sup> <http://onssa.gov.ma/fr/index.php> (dernière consultation en juin 2016).

<sup>4</sup> Cette section, y compris l'encadré I, se fonde sur les informations fournies sur le site web de l'Agence pour le Développement agricole: <http://www.ada.gov.ma> (dernière consultation en juin 2016).

<sup>5</sup> Une nouvelle stratégie agro-industrielle est en cours d'élaboration par le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Industrie.

FIGURE 1  
Le principe de l'agrégation – intégration des systèmes de production agricole aux marchés commerciaux et industriels



Source: illustration de l'auteur

### Les groupements d'intérêts économiques, outil de développement économique et social

La fourniture d'une assistance technique aux coopératives et exploitants a conduit à des réformes et à des innovations au niveau institutionnel au Maroc. Une loi sur les groupements d'intérêt économique (GIE), présentée par le Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique, a été adoptée en février 2015. Elle vise à faire des GIE un outil de développement économique et social véritable et à harmoniser la législation nationale avec celle des partenaires économiques internationaux (*Le Matin*, 2015).

Un GIE est un groupement d'entreprises, sociétés, fondations, organisations ou instituts apparentés qui mettent officiellement en commun leurs efforts en vue de parvenir à un avantage comparatif. La plupart des partenaires d'un GIE viennent du secteur privé, mais l'intégration de partenaires du secteur public n'est pas rare.

La nouvelle législation vise à étendre aux personnes physiques la possibilité de former des GIE, leur permettant ainsi de bénéficier des avantages de ce type d'entité juridique, en particulier de la possibilité de créer un GIE sans apport de capital, d'être exonéré de l'impôt sur les sociétés, et de jouir d'une gestion du groupement plus souple. Cette ouverture vise à encourager les exploitants et les négociants individuels à évoluer et facilite la modernisation de leurs activités. Les entreprises ont désormais la possibilité de créer un GIE non seulement pour les activités annexes mais aussi pour les activités principales de leurs membres. En intégrant cette disposition dans la loi on voulait accompagner la mise en œuvre du Plan d'accélération industrielle 2014-2020 du Maroc, et permettre d'améliorer la compétitivité et l'activité économique des membres des écosystèmes industriels, et d'accroître leur efficacité (*Le Matin*, 2015).

Les GIE offrent une forme juridique intéressante qui permet aux exploitants de s'organiser et

## ENCADRÉ 1:

## Les groupements d'intérêt économique

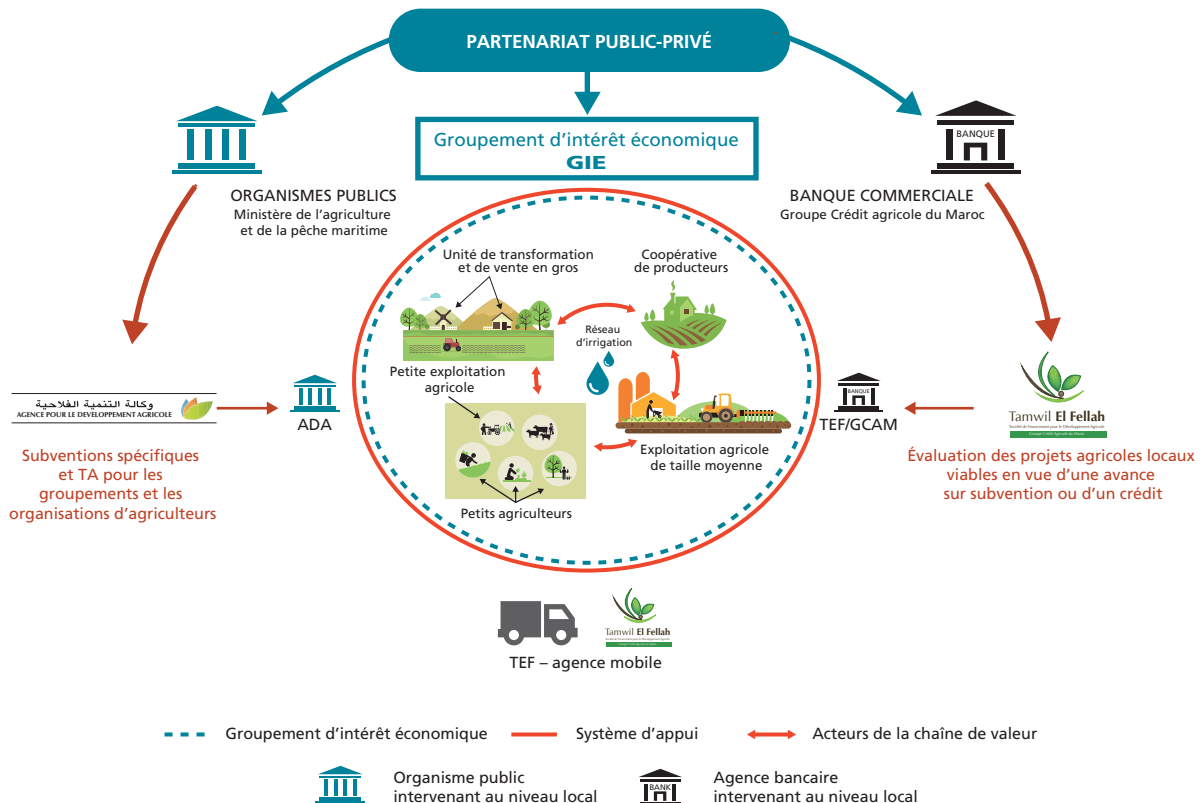
Les membres des GIE peuvent être des personnes morales ou physiques. Un GIE est créé entre au moins deux entités juridiques en vue du développement de leurs activités, commerciales ou civiles, et peut rassembler des personnes travaillant dans des corps de métier très différents. Un GIE peut être constitué sans apport de capital ou de contributions de ses membres, même si leur but est lucratif. Les GIE sont dirigés par des personnes physiques ou morales. Les personnes morales doivent nommer une personne à la fonction de gérant; celle-ci assumera les différentes responsabilités au nom du GIE. En cas de dette, la responsabilité des membres d'un GIE est illimitée et solidaire. Le principal intérêt d'une telle structure est de mettre en commun des ressources pour le développement de l'activité économique de ses membres. Elle peut être à but lucratif ou fonctionner selon les modalités d'une organisation à but non lucratif. Néanmoins, lorsque les activités d'un GIE génèrent des bénéfices, ceux-ci doivent être redistribués aux membres sous forme de services ou d'indemnités. La constitution d'un GIE fait l'objet d'un contrat collectif qui doit être publié, à l'issue d'une procédure d'inscription au registre du commerce compétent.

Le statut juridique d'un GIE est donc bien défini et permet à ses membres de partager une partie de leurs activités ainsi que leur responsabilité en cas de dettes. Le GIE peut être considéré comme une entité juridique intermédiaire entre une entreprise et une association, pouvant avoir pour seul but d'assurer la durabilité de l'activité économique de ses membres. Ce type d'entité peut être créé pour des activités commerciales, industrielles, agricoles, artisanales ou autres. Les GIE ont l'avantage de bénéficier de règles juridiques très souples, en particulier en ce qui concerne les règles relatives à la répartition des parts du capital, l'objet (civil ou commercial) et les dispositions organisationnelles. Dans la pratique, un GIE est souvent créé pour faciliter la coopération durable entre des praticiens désireux de partager les coûts d'une activité.

Source: *Actualités du droit Ohada*: [www.actualitesdroitohada.com](http://www.actualitesdroitohada.com) (dernière consultation en juin 2016).

FIGURE 2

## Le système de soutien organisationnel au développement de l'agriculture



Source: illustration de l'auteur.

de développer leurs activités en coordination avec d'autres parties prenantes. Ce type d'instrument offre un cadre plus responsabilisé et plus formel permettant de garantir des investissements dans l'agriculture solidaire, de rassembler les familles de petits exploitants, et de permettre aux exploitants et à leurs partenaires de gérer les risques tout en renforçant les réseaux productifs.

Le Gouvernement est mieux à même de diriger les fonds vers les territoires où les exploitants sont organisés en groupes de producteurs. Les subventions accordées aux activités de production agricole sont passées de 171 millions d'USD en 2008 à 304 millions en 2014. Les GIE facilitent ce processus et permettent aux petits exploitants agricoles de participer à des projets à grande échelle dans leurs régions respectives. Des infrastructures ont été édifiées et développées grâce aux subventions et à l'assistance technique fournies par les services gouvernementaux, et les GIE facilitent également l'accès aux financements ainsi que l'établissement de partenariats public-privé viables. Les interventions du GCAM et de TEF, sa filiale, s'appuient sur ces éléments. Les subventions des projets du pilier II du Plan Maroc Vert sont versées exclusivement

au moyen des réseaux du GCAM, la division du service public du GCAM garantissant la diligence financière nécessaire. Une fois l'argent des subventions versé aux exploitants, après réalisation de l'investissement, la banque émet un ordre de transfert de dette qui garantit un remboursement par le transfert des subventions aux bénéficiaires. À ce jour, 60 GIE ont été créés à travers le pays, développant des chaînes de valeur agricole liées à la production d'huile d'olive, de dattes, de produits laitiers et de légumes, entre autres.

Le Gouvernement a pour rôle d'apporter un appui aux organisations d'exploitants agricoles et de fournir des biens publics, tandis que le GCAM, par l'intermédiaire de sa filiale TEF, évalue les projets économiques viables proposés par les acteurs de la chaîne de valeur et donne accès à un financement formel aux petits exploitants participant à ces projets, de façon qu'ils puissent produire dans le respect des exigences du marché, à l'aide d'infrastructures fournies par l'État ou d'autres partenaires privés. La figure 2 illustre cette coopération public-privé entre le GCAM et les organismes publics de soutien à l'agriculture, ainsi que l'organisation des acteurs agricoles aux fins de la production.

## Chapitre 3

# Financement agricole et investissement au Maroc

### 3.1 PRINCIPAUX DÉFIS

Si le Plan Maroc Vert vise à attirer des investissements nationaux et internationaux dans le secteur de l'agriculture et à intégrer ses acteurs dans des chaînes de valeur compétitive et rentables, d'importants défis restent à relever en matière de financement et d'investissement agricoles au Maroc.

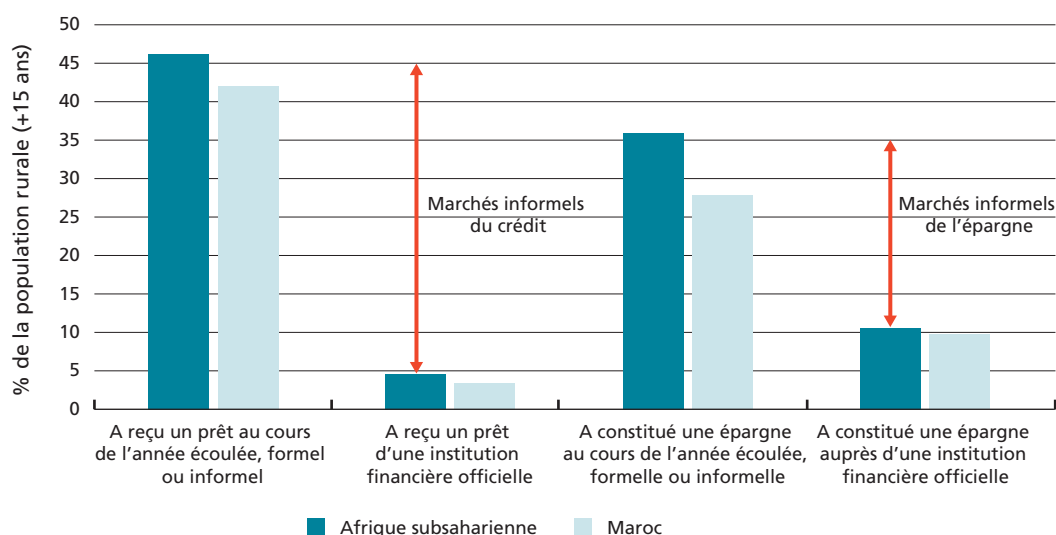
Les plus prépondérants sont liés à la nécessité constante, pour les institutions financières, d'atteindre un segment de la population rurale qui reste moins desservi, voire exclu du secteur financier formel.

Les besoins financiers d'une part importante de la population rurale continuent d'être satisfaits par des fournisseurs de services financiers non formels plutôt que par le secteur financier formel. La figure 3 indique le pourcentage de la population

rurale marocaine qui, en 2011, avait reçu des prêts ou épargné de l'argent en passant par des sources formelles et informelles. Les marchés non formels du crédit et de l'épargne correspondent sur le graphique aux espaces vides, vides qui confirment la prépondérance des fournisseurs de services financiers non formels dans les zones rurales. La figure 3 offre aussi une comparaison entre le Maroc et la moyenne pour l'Afrique subsaharienne.

Les marchés informels du crédit et de l'épargne au Maroc sont légèrement moins importants que la moyenne constatée en Afrique subsaharienne, mais d'après la figure 3 les sources de financement informelles représentent la part la plus importante des marchés financiers ruraux. Plusieurs facteurs contribuent à ce déficit de services financiers formels pour les populations rurales, en particulier

FIGURE 3  
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de services de crédit et d'épargne formels et informels, au Maroc et en Afrique subsaharienne, 2011



Note: Les institutions financières formelles sont les banques, les institutions financières non bancaires, les institutions de microfinance, les coopératives de crédit et d'épargne, les organisations non gouvernementales (ONG) autorisées à proposer des services financiers, et d'autres types d'institutions habilitées par l'État à fournir toute forme de service financier. Les sources de financement informelles sont les acteurs économiques ruraux tels que les entreprises agroalimentaires, les négociants et les commerçants dans les zones rurales, les prêteurs, les groupes d'épargne et de crédit communautaires, et le réseau familial et social.

Source: Banque mondiale, base de données FINDEX, 2011. <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion> (dernière consultation en juin 2016)



pour les acteurs de l'agriculture et des chaînes de valeur agricoles. Ils sont liés à une connaissance insuffisante de la situation des clients ruraux, principalement de ceux qui exercent une activité à petite échelle, et donc d'une incapacité à répondre à leurs besoins financiers et à mesurer efficacement le risque financier. La technologie financière actuelle des banques est en outre trop coûteuse pour une mise en œuvre auprès de cette clientèle, et les éventuelles innovations sont limitées par des cadres réglementaires rigides qui ne tiennent pas compte des caractéristiques spécifiques du secteur agroalimentaire et des exploitations rurales.

En particulier, l'un des segments de la population rurale mal desservi est celui des acteurs ruraux qui exercent leur activité dans de petites exploitations. Les paysans, négociants et transformateurs de produits agroalimentaires, dont le chiffre d'affaires se situe entre 10 000 et 500 000 USD par an, ne génèrent pas suffisamment de chiffre pour que leurs besoins financiers soient pris en considération par les banques ou les fonds d'investissement traditionnels, et ils ne peuvent offrir de solides garanties; d'un autre côté, leur chiffre est trop important pour qu'ils puissent se tourner vers les institutions de microfinance, lesquelles connaissent mal le secteur agroalimentaire, de sorte qu'ils font généralement appel à la finance informelle (Ghanem, 2015: 20).

Autre élément qui limite la présence du secteur financier formel dans les zones rurales, ainsi que l'exposition du secteur agricole aux services financiers traditionnels: les conditions météorologiques, dont sont tributaires la production et les autres étapes de la chaîne de valeur. Ainsi, au Maroc, les précipitations sont peu abondantes et irrégulières, ce qui se traduit par une sous-évaluation et une exploitation excessive des ressources en eau, la désertification touchant déjà 92 pour cent du territoire national (Daoud, Lyagoubi et Harrouni, 2014).

Par ailleurs, le régime foncier pose problème, les titres fonciers étant généralement nécessaires pour avoir accès aux services financiers formels. Les terres agricoles exploitables sont de superficie limitée et très fragmentées (70 pour cent des exploitations ont une superficie inférieure à deux hectares), et la législation foncière est très complexe et disparate, si bien que très peu de terres sont enregistrées (Jaouad, 2011).

Le plus grand défi pour les institutions financières est d'arriver à mieux connaître la clientèle rurale – agricole et non agricole – et ses besoins. Fortes de cette connaissance, elles pourraient met-

tre au point des produits et des services, des voies de distribution et des procédures de gestion interne d'un bon rapport coût/efficacité qui rendraient la fourniture de services financiers agricoles économiquement viable. Segmenter la clientèle en différentes catégories de producteurs, négociants et transformateurs pourrait permettre aux institutions financières de repérer des niches où leurs avantages comparatifs pourraient être mis en valeur.

### 3.2 PRINCIPALES PERSPECTIVES

Si le financement et l'investissement agricoles au Maroc représentent des défis importants, ils offrent aussi des perspectives majeures.

Les marchés financiers informels dominent dans les zones rurales, ce qui montre bien que des clients paient déjà pour des services financiers. En outre, compte tenu des limites des services financiers informels (services chers, peu diversifiés, et circonscrits à peu de personnes au sein de certaines chaînes de valeur, ainsi qu'à certaines régions), il y a bien un potentiel de croissance des services financiers formels destinés aux producteurs mais aussi aux négociants et aux transformateurs, qui pour la plupart exercent leur activité à petite échelle (FAO/Academia de Centroamérica, 2016).

Ces dernières années, la banque centrale (Bank Al-Maghrib) a renforcé la réglementation et la surveillance pour s'aligner sur les normes internationales, et le système financier marocain s'est révélé relativement résistant face à la crise financière internationale. Le contexte global est donc favorable à la fourniture de services financiers. En outre, les perspectives de développement des zones rurales et du secteur agricole sont prometteuses.

La population du Maroc, qui connaît une croissance annuelle de 1 pour cent et dont le niveau de vie est en augmentation constante (avec un PIB par habitant d'environ 8 000 USD en parité de pouvoir d'achat et une croissance du PIB d'environ 5 pour cent par an) (Banque mondiale, 2016), offre un marché national en expansion, tandis que la proximité avec l'Europe et l'intégration commerciale accrue dans les régions arabe et africaine créent un marché international à la fois vaste et lui aussi en expansion. La main d'œuvre marocaine est encore relativement peu coûteuse et cependant relativement qualifiée et les petites et moyennes exploitations agricoles jouissent d'un fort potentiel d'expansion et d'augmentation de leur rentabilité.

De nombreux partenariats aux niveaux national et international, déjà lancés dans le cadre du Plan Maroc Vert, restent à exploiter pleinement.

La participation du secteur public à l'investissement agricole (souvent au moyen de subventions, directes et indirectes) est en baisse, tandis que celle du secteur privé est en augmentation. Tous ces éléments constituent des conditions favorables au développement des marchés financiers ruraux.

Au Maroc, aucune restriction n'est imposée à la participation aux marchés primaire et secondaire, si bien que tous les investisseurs bénéficient des mêmes possibilités d'accès – les investisseurs nationaux restant majoritaires – et font par ailleurs l'objet de plans de soutien de la part du Gouvernement. En ce qui concerne les investissements internationaux, les capitaux venant de l'extérieur de la région arabe, en particulier d'Espagne et de France, sont majoritaires; la région arabe représente également pour l'agriculture marocaine une source importante de capitaux qui pourrait être davantage mobilisée (Jaouad, 2011).



## Chapitre 4

# Le cas de Tamwil El Fellah

### 4.1 LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC

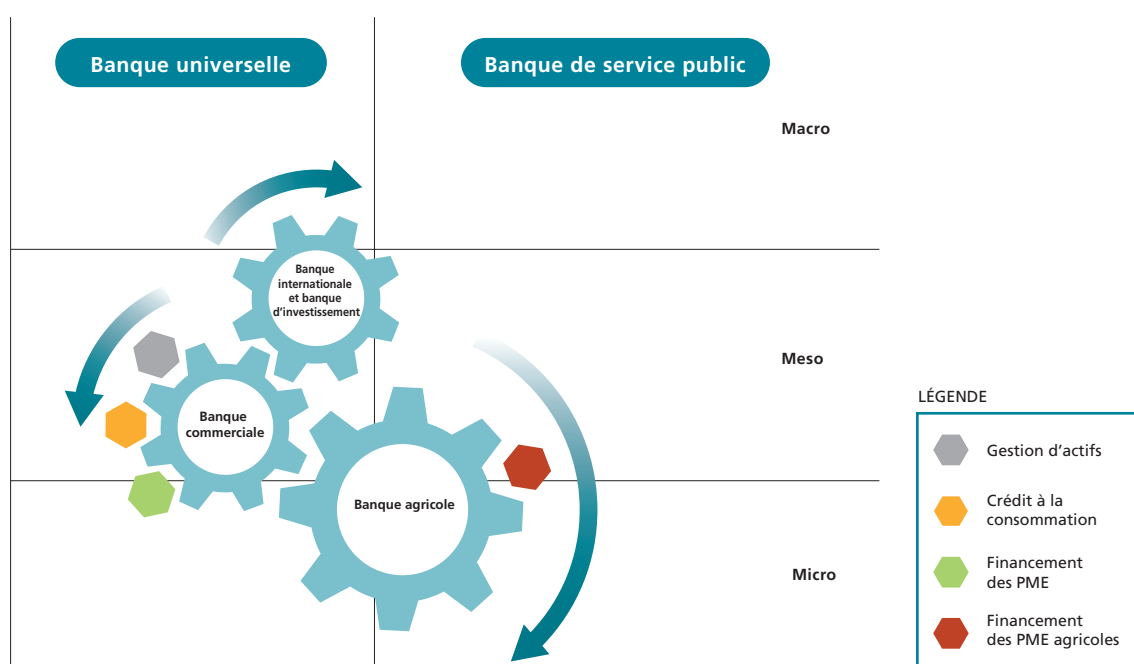
Le Gouvernement marocain est très conscient des défis et perspectives du développement rural et agricole du pays, comme en témoigne la mise en œuvre coordonnée et synergique du Plan Maroc Vert par toutes les institutions gouvernementales. Ce degré élevé de coordination représente en lui-même une innovation institutionnelle importante qui trouve sa source dans une ambition claire aux niveaux les plus élevés des pouvoirs publics. Il garantit la cohérence technique et le bon rapport coût-efficacité de programmes publics qui font de l'agriculture et de l'économie rurale un moteur et un catalyseur de la croissance, pour une économie nationale ouverte à tous et diversifiée, à moyen et à long termes.

La présente étude de cas décrit un modèle de financement agricole innovant qui s'adresse aux petits exploitants familiaux. Tamwil El Fellah a été mis au point par le GCAM pour répondre à la nécessité d'assurer la synergie entre les nombreuses initiatives gouvernementales visant à promouvoir un développement rural et agricole qui n'exclue personne.

#### Le GCAM et son modèle fonctionnel

Le GCAM est à la fois une banque commerciale et une banque d'investissement. Elle propose des produits et des services financiers à la fois très diversifiés et spécifiques aux secteurs agricole, commercial et immobilier (figure 4). Elle est issue de l'évolution de la Banque de développement

FIGURE 4  
Synergies entre les différents secteurs d'activité du Groupe Crédit Agricole du Maroc



agricole du Maroc, qui a débuté ses activités en 1961 et a été transformée – grâce à une stratégie de diversification des marchés et à une bonne connaissance de la clientèle – en une société anonyme dégageant des profits et offrant des parts de capital aux investisseurs publics institutionnels et au secteur privé. Le GCAM est doté d'une nouvelle structure de gouvernance comprenant un directoire et un conseil de surveillance, ainsi qu'un nouveau système de gestion de l'information garantissant la traçabilité grâce à l'automatisation des transactions.

Le GCAM a adopté une structure intégrée avec des offres de produits et de services diversifiées et adaptées aux divers segments des secteurs économiques marocains. La segmentation de la clientèle (sur la base de données secondaires préexistantes et de données principales récentes, analysées au moyen d'un système informatique) revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit d'adapter les produits au secteur agricole, et elle a joué un rôle essentiel dans la définition du cadre d'intervention du GCAM dans le domaine de l'agriculture. Cette conception sur-mesure, par segment de clientèle, est l'un des principaux éléments qui distingue l'offre financière du GCAM de celle des autres banques. Les forces du modèle du GCAM sont la proximité, grâce à son réseau de distribution, et la politique de gestion des ressources humaines, qui vise la qualité, notamment en ce qui concerne la connaissance des filières agricoles et alimentaires.

La banque d'investissement, la banque commerciale et la banque agricole sont des structures distinctes mais complémentaires au sein du groupe. Elles fonctionnent en synergie, même si chaque unité bancaire est spécialisée dans un segment de marché spécifique.

La synergie entre les différentes unités, ainsi que la spécialisation de chacune, représentent des éléments essentiels de la valeur ajoutée de la banque et de son modèle de gestion des risques. Les projets à petite échelle du marché agricole s'accompagnant de coûts relativement plus élevés que les projets de grande ampleur, les coûts opérationnels associés à la fourniture de services aux petits exploitants familiaux les plus pauvres bénéficient implicitement des subventions croisées de la banque commerciale. Cet interfinancement s'opère principalement grâce aux ressources humaines, à la connaissance du marché agricole et aux infrastructures des différents groupes qui constituent le GCAM. Par ailleurs, la diversification du portefeuille (dans les secteurs du com-

merce, de la transformation et de l'exportation) facilite la gestion des risques, et permet, par effet d'agrégation, une plus grande exposition au secteur agricole. Avec un réseau de 850 agences, un effectif de quelque 4 000 salariés, un bilan affichant 87 milliards de MAD (près de 10 milliards d'USD), des recettes nettes d'environ 500 millions de MAD et un portefeuille de prêts représentant, dans l'ensemble de l'économie, plus de 67 milliards de MAD, le GCAM fait partie des banques marocaines de premier plan présentes sur le marché. Environ 70 pour cent de son portefeuille de crédits est consacré à l'agriculture, à l'industrie alimentaire et au monde rural (CERCAM, 2015a).

L'intervention de la banque dans le secteur agricole découle en partie de sa mission de service public. La structure du GCAM obéit à une logique stratégique, où le lien entre banque commerciale et banque agricole lui permet d'innover et de tirer parti de sa connaissance du marché financier rural et agricole, un marché encore inexploité. Grâce à sa capacité d'adaptation à son environnement et au marché, le GCAM est l'une des très rares banques de développement agricole au monde ayant survécu à l'effondrement de ce type de structures dans les années 1980 et 1990 (CERCAM, 2015b).

L'adaptabilité de la banque repose sur un principe important: la primauté de ses décisions de gouvernance et de gestion sur celles des pouvoirs publics. Contrairement à ce qui se faisait par le passé, les demandes de crédit sont examinées par des comités constitués par des unités du GCAM aux niveaux local, régional ou central, de sorte que la gestion de la banque se fait en totale autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics. Ainsi, en ce qui concerne le financement de l'agriculture, une exploitation agricole est traitée de la même façon qu'une entreprise classique qui demanderait des liquidités pour financer des investissements productifs et créer de la valeur ajoutée. La politique agricole nationale et les activités de service public du GCAM dans le domaine de l'agriculture et dans les zones rurales reposent sur des accords qui définissent la population cible, les critères d'admissibilité et les modalités d'intervention, ainsi que les droits et obligations de chacune des parties.

### Rôle et stratégie du GCAM dans le cadre du Plan Maroc Vert

Le marché agricole marocain compte environ 1,5 millions d'exploitations, et les interventions du GCAM sont adaptées aux différents acteurs et aux différentes catégories présents sur le marché.

Les entreprises et les exploitations agricoles qui ont accès au secteur bancaire formel représentent 10 pour cent du marché financier rural, et occupent 22 pour cent des zones agricoles et 30 pour cent des zones irriguées (*L'Économiste*, 2011). Ces exploitations satisfont aux critères de solvabilité et relèvent du pilier I du Plan Maroc Vert; le GCAM les finance donc de manière strictement commerciale, en adaptant ses services aux différents segments de clientèle par l'intermédiaire de ses agents commerciaux locaux et de ses centres d'affaires régionaux, en concurrence avec le reste du système bancaire. Le GCAM domine incontestablement le secteur, où il dessert au moins 20 pour cent du marché potentiel. De 2008 à 2012, le GCAM a accordé pour 14 milliards de crédits à des exploitations agricoles (*L'Économiste*, 2011).

Les petits et micro-entrepreneurs ruraux représentent 40 pour cent du marché financier rural et tirent aussi leurs revenus d'activités rurales non agricoles. Le GCAM dessert cette clientèle par l'intermédiaire de la Fondation ARDI, son organisme de microcrédit, qui axe sa stratégie sur la fourniture de prêts à court terme dans les zones rurales. En 2015, la fondation comptait plus de 110 000 clients actifs et 300 millions de MAD d'encours de prêts. Son objectif pour 2017 est d'atteindre les 200 000 clients, avec 800 millions de MAD de prêts (CERCAM, 2015c).

Ne pouvant offrir de garanties, les petits exploitants familiaux n'entrent pas dans les critères du système bancaire conventionnel, et ne peuvent s'adresser ni au microcrédit ni aux banques commerciales. Ce segment représente 50 pour cent du marché financier rural, occupant 70 pour cent des zones agricoles et 65 pour cent des zones irriguées. L'accès à la finance est particulièrement difficile pour eux car les exploitations sont petites et les zones exploitées fragmentées. Une faible productivité, une forte dépendance à l'égard des conditions météorologiques, la précarité du régime foncier, un faible niveau d'éducation, et l'âge avancé des exploitants sont autant de facteurs qui contribuent aussi à les exclure des marchés financiers formels. Néanmoins, ils peuvent recourir à des services financiers informels – famille, amis, épargne communautaire, groupes de crédits, prêteurs de fonds locaux, entreprises locales.

Les produits de la microfinance ne correspondent pas aux besoins de financement de ce segment de clientèle agricole, en particulier parce que ses cycles de production ne sont pas compatibles avec la structure des prêts de microcrédit, et que le montant de leurs besoins de crédits dépassent

le plafond fixé dans la microfinance. Jusqu'à ce que le GCAM crée une filiale ayant pour mandat de proposer des services financiers adaptés à ce segment, les seuls financements disponibles étaient ceux du secteur informel, qui fonctionne à des coûts beaucoup plus élevés.

En 2007, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, le Gouvernement a souligné que le GCAM devait fournir des fonds à l'intention des petits exploitants pour développer l'investissement dans le domaine de l'irrigation, par l'intermédiaire d'un programme relié à plusieurs organismes gouvernementaux. L'idée était de fournir des services de transfert de technologie, d'assistance technique, d'accès aux marchés et de financement à des familles cibles. Suite à cet appel, le GCAM a mis au point un modèle de prêt plus particulièrement adapté à cette clientèle, qui ne pouvait accéder ni au secteur bancaire conventionnel ni au modèle de microfinance (CERCAM, 2015c).

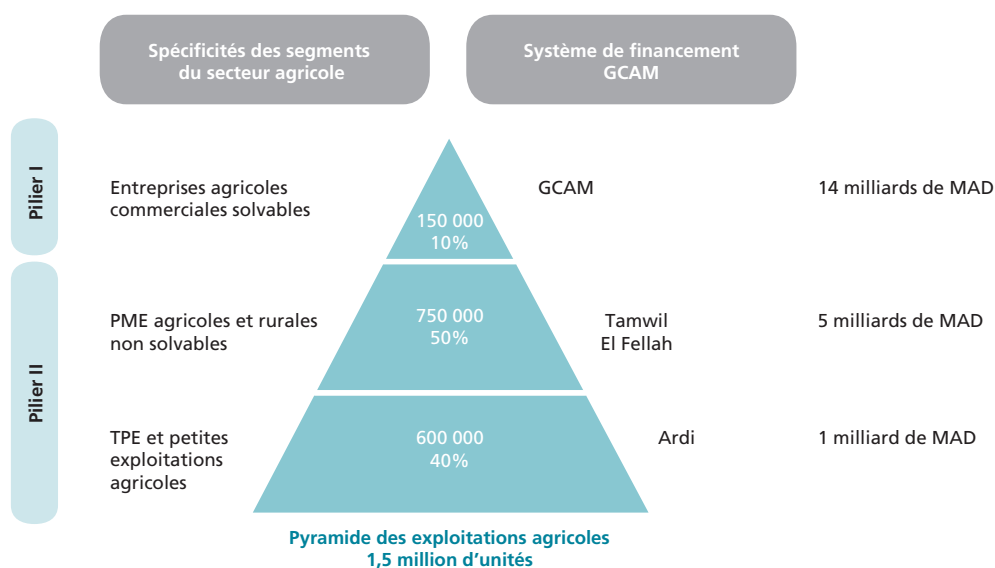
À l'issue d'un processus de recherche-développement, le GCAM a créé une nouvelle filiale Tamwil El Fellah, qui bénéficiait d'une garantie partielle de l'État. Le nouveau modèle de prêt ainsi créé repose sur des produits financiers adaptés aux besoins de groupes de petits exploitants, et vise à garantir la viabilité des investissements. Il fonctionne en partenariat avec le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime et l'Agence pour le développement agricole, qui apportent une assistance technique. Il s'agit de former les petits exploitants et les organisations de petits exploitants, notamment à la gestion, et de leur permettre d'accéder aux outils nécessaires pour répondre aux exigences de chaînes de valeur agricoles en expansion, sur les marchés locaux, régionaux et internationaux (figure 5).

## 4.2 TAMWIL EL FELLAH

En avril 2008, le GCAM a créé une société de financement du développement agricole – Tamwil El Fellah ou TEF – en tant que filiale du Groupe. La société a démarré ses activités en 2010. Conformément à l'accord signé avec le Gouvernement et approuvé par la Banque centrale, TEF est spécialisée dans le prêt agricole à destination des familles de petits exploitants sans garanties constituées (celles qui se situent au milieu de la pyramide à la figure 5). TEF, filiale à 100 pour cent du GCAM, est une société anonyme. Le système de gouvernance comprend un conseil d'administration et des directeurs exécutifs. Le capital initial de 100 millions de MAD est constitué en intégralité de fonds apportés par le GCAM (TEF, 2015).

FIGURE 5

## Participation du GCAM au financement du secteur agricole dans le cadre du Plan Maroc Vert 2020



Note: chiffres pour octobre 2011.

Source: L'Économiste, 2011.

L'une des innovations essentielles de TEF est que la Banque centrale a accepté de modifier ses règles de catégorisation des risques pour le portefeuille de crédits de TEF, les adaptant aux cycles d'activités de l'agriculture, plus longs que ceux des secteurs des services ou de l'industrie. L'accord a été donné à l'issue d'une campagne menée par le GCAM auprès des responsables de la réglementation pour leur expliquer les caractéristiques de l'agriculture telle que pratiquée par les petits exploitants. Depuis, les délais à partir desquels une créance peut être considérée comme pré-douteuse, douteuse ou compromise – catégories établies par la Banque centrale pour définir les niveaux de risques d'un portefeuille et, par conséquent, le montant des réserves obligatoires – ont été allongés au-delà des normes applicables au secteur bancaire (à 12, 24 et 36 mois, respectivement), et ce exclusivement pour TEF. La société peut ainsi développer son portefeuille de prêts sans porter atteinte aux liquidités ni aux activités des autres filiales du GCAM, ce qui a été une condition indispensable à la création de la filiale.

Une analyse approfondie des besoins de la population cible, menée par les pouvoirs publics et le GCAM, a abouti à la conclusion que l'un des principaux obstacles au financement des petites et moyennes entreprises agricoles et rurales était que celles-ci ne répondent pas aux normes ni aux mesures de limitation des risques imposées par les banques, en particulier en ce qui concerne les gar-

anties. Il est par ailleurs nécessaire d'apporter une aide technique aux exploitations pour les aider à se redresser après des crises commerciales ou financières, et pour renforcer les capacités de gestion des associations d'exploitants et des coopératives.

La structure globale a donc été pensée dans une démarche collaborative, la fourniture de services financiers étant assurée par TEF, et celle de services non financiers par des partenaires spécialisés des secteurs public et privé. Si, au départ, ce sont les exploitants bénéficiaires de projets relevant du pilier II du Plan Maroc Vert qui étaient ciblés, TEF a élargi son public en incluant les petites et moyennes entreprises agricoles présentant des caractéristiques analogues, même si elles ne faisaient partie d'aucun programme de soutien gouvernemental.

Jusqu'à présent, TEF n'a accordé de prêts agricoles (pour financer des intrants, le fonds de roulement et un investissement) qu'aux petits exploitants familiaux et à de petites entreprises agroalimentaires. La principale caractéristique de ces prêts est qu'ils ne dépassent pas 10 000 USD par client (même si le prêt est versé par l'intermédiaire d'une coopérative ou d'une association), dans la limite de 2 000 USD pour les intrants et le fonds de roulement et de 8 000 USD pour les investissements. La durée du prêt peut varier entre 12 mois et cinq ans, avec un taux d'intérêt annuel de 8 pour cent pour les fonds de roulement et de 8,5 pour cent pour les investissements, sur une base dégressive (TEF, 2015).

Afin de compléter la gamme de ses services, TEF s'appuie sur les infrastructures et services du GCAM pour proposer des comptes d'épargne, des prêts à la consommation à court terme, des services de paiement, une assurance vie et, dans une moindre mesure, une assurance agricole.

Ce vaste éventail de services financiers a contribué à accroître la proposition de valeur offerte aux petits exploitants. En effet, ceux-ci ont des besoins financiers très divers du fait que leurs moyens d'existence sont eux-mêmes très diversifiés. En outre, ils ont généralement accès à très peu de produits financiers, si bien qu'une offre groupée de services incluant des prêts agricoles leur est très précieuse.

Toutefois, on n'a pas encore étudié comment les différents membres des familles utilisaient les divers services financiers proposés par les différents groupes au sein du GCAM, une étude qui permettrait d'évaluer avec précision dans quelle mesure les différents produits financiers proposés se complètent.

### 4.3 LES MÉCANISMES DE GESTION DES RISQUES DE TAMWIL EL FELLAH

#### Modèle général de gestion des risques: conjuguer le soutien de différents partenaires

TEF offre des services axés sur les activités agricoles et non pas sur le développement d'instruments financiers et non financiers. La première étape de la mise au point du modèle TEF a été la création, en 2009, d'un fonds de garantie partielle des créances, le Fonds de stabilisation prudentielle (FSP), constitué de fonds gouvernementaux qui sécurisent en permanence 60 pour cent du portefeuille TEF. Le FSP est directement géré par le GCAM, ce qui offre une meilleure garantie que les risques seront effectivement couverts. Le FSP a reçu un budget de 100 millions de MAD (Hoessler, 2013).

La deuxième étape a été la conclusion d'accords officiels avec des partenaires publics en vue de la mise en place d'un système permettant d'apporter une assistance technique aux petits exploitants familiaux, sous forme de formations dans les domaines de la production, du commerce et des finances. Ces accords de partenariat ont conduit à la création de l'Office national du Conseil agricole ainsi que de l'Agence pour le développement agricole, qui, aux côtés du GCAM, assurent la coordination de l'assistance technique fournie par l'intermédiaire des programmes gouvernementaux d'appui au développement rural et agricole. La

participation de programmes gouvernementaux est essentielle à la bonne performance de TEF.

Afin d'étendre son rayon d'action, TEF a mis en place des partenariats avec des associations et des ONG qui exercent leurs activités là où aucun programme gouvernemental n'est présent. On citera par exemple les accords conclus avec l'Association marocaine des importateurs de matériel agricole, l'Association marocaine d'irrigation par aspersion et goutte-à-goutte, et la Société nationale de commercialisation des semences. Ces associations facilitent l'accès au financement en jouant le rôle d'agrégateur, ce qui permet de réduire les coûts des transactions pour TEF. Elles travaillent depuis longtemps avec leurs membres, et peuvent donc évaluer leur solvabilité en cas de demande de prêt et leur fournir une assistance technique et des services de soutien, et ainsi garantir la faisabilité des investissements (*L'Économiste*, 2011).

#### Régime foncier et titres fonciers

L'un des principaux obstacles à l'enregistrement foncier est le grand nombre de parcelles détenues par plusieurs propriétaires. Dans l'agriculture marocaine, le régime foncier relève de deux systèmes: le système traditionnel, fondé sur le droit musulman et les traditions locales, et le système officiel moderne, qui comporte un système de registres. Le secteur financier reconnaît comme garantie uniquement les terrains enregistrés dans ce dernier système, or seulement 15 pour cent des terres agricoles sont officiellement enregistrées, ce qui exclut la plupart des petits producteurs.

Le Gouvernement a fait des efforts importants pour mettre en place un système d'assurance afin de limiter le risque que représentent les prêts aux petits exploitants. Ce système est fortement subventionné afin de pouvoir s'appliquer aux petits producteurs, mais on estime qu'à l'heure actuelle, 10 pour cent seulement des terrains agricoles peuvent être assurés.

Pour pallier l'absence actuelle de garanties traditionnelles, le GCAM et TEF ont mis au point des solutions de rechange pour certifier la propriété foncière et les droits d'usufruit. Le type de garantie demandé dépend du type de programme ou de projet public auquel participe le client, de l'activité financée et du statut juridique du terrain concerné. TEF offre des solutions adaptées aux différentes situations, ce qui signifie que lors de la demande de prêt, différentes preuves de la propriété foncière et des droits d'usufruit sont acceptées et prises en compte dans la décision. Les différentes formes de propriété foncière présentées



## ENCADRÉ 2:

**Titres et documents attestant la propriété de terrains ou d'autres biens et que les clients de TEF peuvent présenter à titre de garantie**

- 1 Titre foncier enregistré officiellement.
- 2 Demande certifiant que le terrain est en cours d'enregistrement.
- 3 *Moukha* (titre de propriété) établi par un notaire de droit islamique (*adoul*), certifiant que le terrain appartient à la personne. L'original du titre est exigé, ainsi qu'un accord de nantissement.
- 4 Accord de nantissement agricole: en cas de défaut de paiement, la banque peut saisir la production agricole de l'exploitant.
- 5 Pour le financement de matériel agricole, le titre de propriété des équipements est exigé, ainsi qu'un accord de nantissement concernant le matériel.
- 6 Usufruit: droit d'utiliser une portion d'un terrain collectif géré par le Ministère de l'intérieur. Cette situation s'applique aux communautés ethniques. Au Maroc, les propriétés collectives représentent 15 pour cent environ des terres agricoles (1,3 million d'hectares). Ce type de propriété étant géré et contrôlé par le Ministère de l'intérieur, la vente et l'achat sont impossibles. La location est possible, mais très limitée.
- 7 Titres fonciers visés par la législation sur le patrimoine et les traditions.
- 8 Accord de location.
- 9 Preuve d'occupation d'une zone forestière, dans le cas des apiculteurs.



PHOTO: JUANA RAMÍREZ

Source: TEF

à l'encadré 2 peuvent être prises en considération, sur la base d'une compréhension profonde de leurs implications pour le succès de l'entreprise agricole.

### Stratégies de gestion des risques du point de vue du client

TEF s'appuie sur la longue expérience du GCAM en matière de financement du secteur agricole, ainsi que sur son réseau d'agences et sur ses ressources humaines. Des facteurs conjugués – personnel spécialisé dans les prêts agricoles, infrastructures physiques, processus intégrés, usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication – sont les principaux piliers de la stratégie opérationnelle de TEF et de sa stratégie de gestion des risques.

Ces stratégies présentent cinq éléments caractéristiques: i) proximité avec le client; ii) correspondance entre les produits de prêt et les services de soutien proposés; iii) efficacité du service client; iv) fonds de garantie (FSP); et v) système de notation des crédits pour la gestion et l'évaluation du risque (tableau 1).

Dans le cadre du modèle de gestion du risque, la première étape consiste à recueillir des informations de base normalisées auprès des petits

exploitants. Ces informations sont essentielles pour comprendre les besoins et les contraintes propres des différents clients et adapter l'offre en conséquence, en particulier lorsqu'il s'agit d'accroître l'accès aux services financiers dans des conditions sûres.

TEF a mis au point un système de collecte d'informations sur les caractéristiques et les flux financiers du marché agricole marocain. Ce système est très utile pour évaluer le risque des crédits, choisir le bon moment pour investir et gérer l'information (figures 6 et 7).

La connaissance des clients, de leurs besoins et des contraintes auxquelles ils sont soumis, ainsi que de la performance des marchés sur lesquels ils évoluent, est le fait des responsables seniors dans les services centraux du GCAM. Ces responsables sont détachés à TEF pour y former de nouvelles recrues. Leurs connaissances ont été mises à profit avec succès dans le modèle de fonctionnement de TEF, le portefeuille de la filiale n'ayant cessé de croître tout en restant sain, comme nous le verrons à la section 4.4.

Cependant, le fait de dépendre de personnel détaché en attendant que le personnel de TEF soit au niveau a limité la croissance de la filiale.

**TABLEAU 1**  
**Éléments de la stratégie de gestion des risques de Tamwil El Fellah**

Élément	Avantages et incidences
<b>Proximité avec le client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources humaines, qualifiées, sont composées d'experts des processus et de la dynamique des chaînes de valeur agricoles dans les régions concernées, qui connaissent les caractéristiques économiques et socioculturelles de la population cible.</li> <li>- Connaissance du client, de sa famille, des exploitations, des systèmes de production, du savoir-faire technique, des relations avec tous les acteurs du marché, et des autres activités non agricoles génératrices de recettes.</li> <li>- Visites régulières dans les exploitations afin d'établir une relation de confiance.</li> <li>- Suivi de la mise en œuvre des activités et des investissements financés.</li> </ul>
<b>Correspondance entre les produits de prêt et les services de soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien et conseils techniques aux clients par l'intermédiaire de partenaires.</li> <li>- Correspondance entre les échéances et la capacité de remboursement du client inscrite dans les accords de prêt.</li> <li>- Procédures simplifiées adaptées aux besoins du client et à sa situation.</li> <li>- Réactivité aux demandes du client.</li> <li>- Transparence des taux, commissions, frais, pénalités, etc.</li> <li>- Offre groupée avec des produits d'assurance, si possible.</li> </ul>
<b>Service client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour d'information des clients sur les prêts.</li> <li>- Évaluation environnementales et plans d'urgence pour la gestion des sécheresses et des prix de vente.</li> <li>- Information sur les solutions possibles en cas de difficulté économique et mise en place des solutions.</li> <li>- Conseils aux clients, notamment pour qu'ils veillent à disposer des fonds nécessaires sur leur compte bancaire au moment de l'échéance de remboursement.</li> </ul>
<b>Système de notation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modélisation et évaluation des risques pour chaque exploitation, sur la base d'une analyse du client, de ses activités, du projet faisant l'objet de la demande de financement, et de l'historique de la relation du client avec la banque.</li> <li>- La note finale est utilisée pour décider si l'approbation du prêt doit être décidée au niveau de l'agence ou du siège, selon le niveau de risque. Cette méthode permet d'accélérer le processus d'approbation des prêts.</li> </ul>
<b>Fonds de garantie (FSP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critères d'admissibilité spécialement conçus pour les petites et moyennes exploitations ayant des difficultés d'accès aux financements bancaires traditionnels (contraintes liées aux terrains, petits terrains avec possibilité d'irrigation, populations fragiles).</li> <li>- Couverture de 60 pour cent du risque par l'État, avec un taux de défaut de paiement viable, dans le but d'encourager l'investissement productif.</li> <li>- Plafonnement du montant des prêts par client et organisation de clients (coopérative, association, autre).</li> </ul>

Source: CERCAM, 2014.

La direction s'emploie actuellement, avec la mise en œuvre de programmes de parrainage et de renforcement des capacités, à accélérer la formation de façon que le personnel de TEF puisse mener des opérations de manière autonome.

### Le système de notation

Le système de notation est une innovation utilisée par TEF pour améliorer la qualité de ses services aux petits exploitants familiaux.

Il consiste à évaluer le niveau des risques agricoles, sur la base des informations recueillies dans le cadre du processus d'octroi de crédit. Les renseignements sur le demandeur de crédit, son exploitation, ainsi que son projet financier et sa relation passée avec sa banque et avec ses partenaires, sont

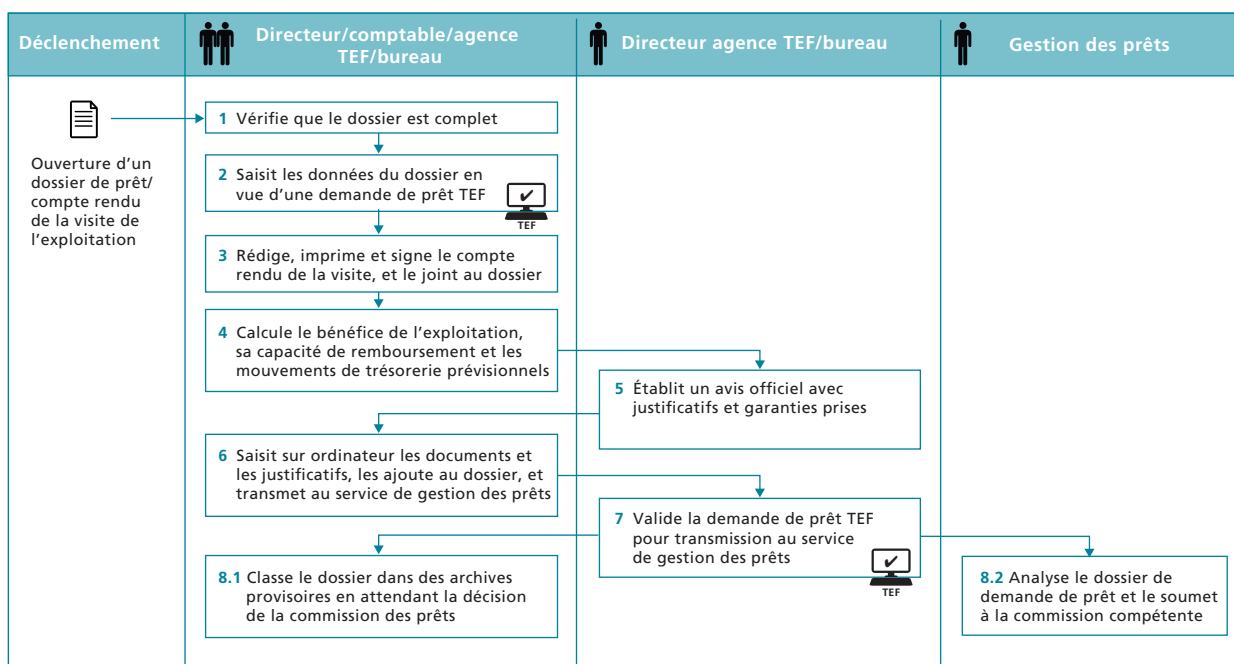
analysés dans le cadre d'un système de notation, selon des paramètres déterminés, afin d'évaluer les risques et de garantir la conformité avec les exigences de la réglementation prudentielle. Les normes actuellement appliquées dans le cadre du système de notation se fondent sur l'expérience du GCAM dans le domaine; l'information est classée et évaluée en fonction de ces normes, qui déterminent le niveau de risque des demandeurs. On distingue six catégories de risque, qui vont de très élevé à faible (figure 8).

Les avantages de ce système sont les suivants:

- automatisation du flux d'information, permettant une normalisation du processus d'octroi de crédits et une transposition facilitée à plus grande échelle;

FIGURE 6

## Processus d'évaluation pour la constitution d'un dossier de crédit Tamwil El Fellah



Source: TEF, adapté par l'auteur, 2013.

- élimination de l'erreur humaine, qui garantit une évaluation des risques juste et équitable pour tous les candidats, sur la base d'un processus normalisé;
- possibilité d'attribuer des conditions financières différentes à différents clients en fonction des niveaux de risque;
- possibilité de décentraliser les décisions finales concernant les décaissements de crédit – les directions régionales statuent sur les demandes de prêts dont le niveau de risque est considéré comme moyen ou faible, ce qui permet de donner des réponses plus rapides aux clients concernant leurs demandes de prêt. Les prêts TEF sont généralement traités dans un délai moyen de cinq jours, ce qui est beaucoup plus court que dans le secteur bancaire classique (10 jours). Cette rapidité de décision favorise un développement contrôlé du portefeuille.

Avec le temps et grâce aux systèmes d'information et de notation, TEF développera une connaissance plus approfondie et plus précise du marché qui lui permettra d'affiner la segmentation des portefeuilles et du marché. Cette capacité sera essentielle à la stabilité financière du modèle et du Fonds de stabilisation prudentielle. Le modèle de notation ne remplace pas l'homme lorsqu'il s'agit

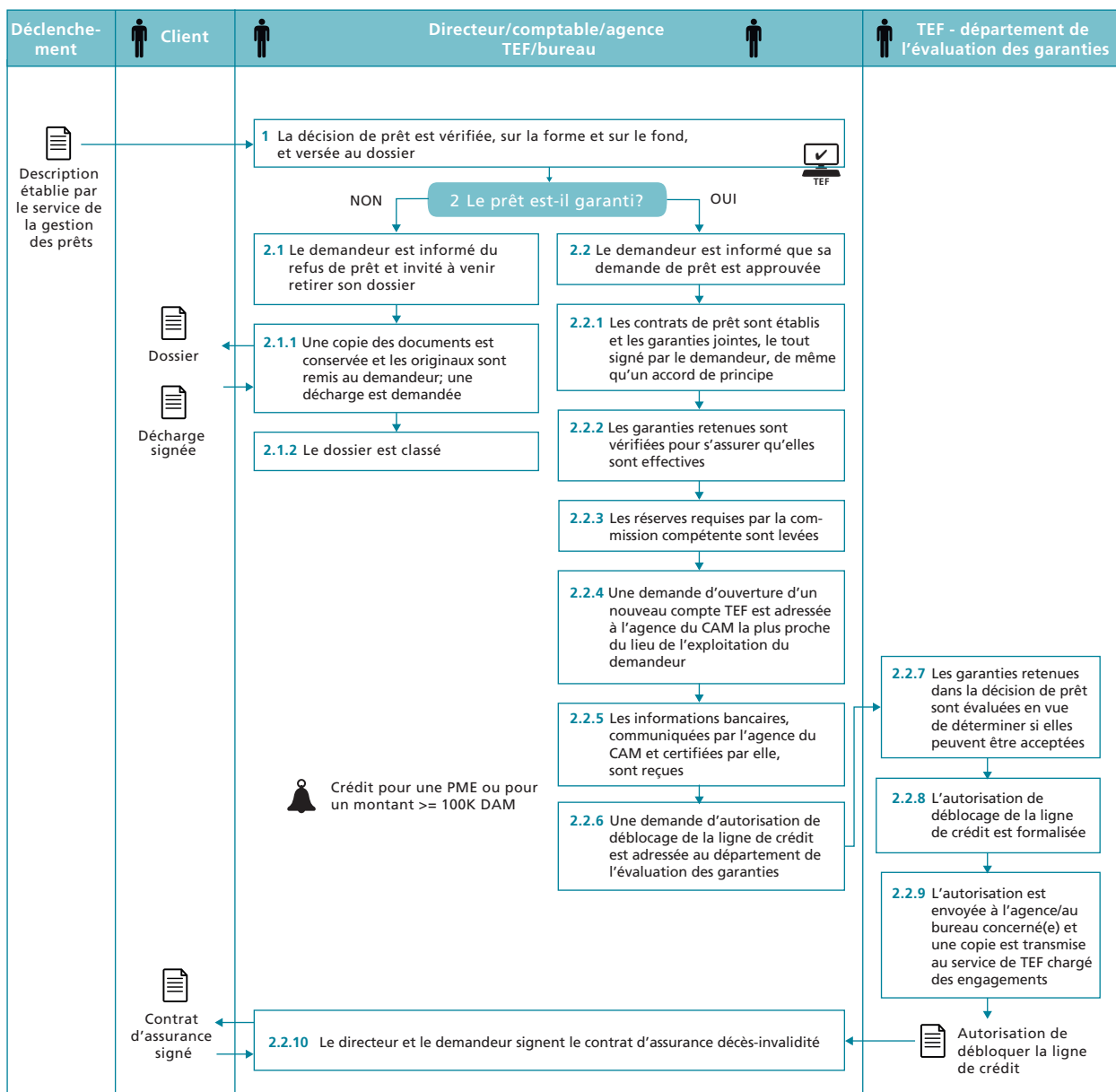
de décider d'octroyer ou non un prêt; il guide et facilite le processus, permettant une prise de décision rapide grâce à la décentralisation et à une évaluation objective des niveaux de risque. Il est également essentiel d'évaluer les risques encourus par les agriculteurs dans l'ensemble du pays et de tenir compte des conditions propres aux différentes zones agroclimatiques.

Les précipitations représentent un facteur déterminant dans la perte de récoltes. De ce fait, les systèmes de notation de TEF s'appuient sur les catégories de zones définies par le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime pour classer les niveaux de risques associés aux clients, en tenant compte de la zone dans laquelle est exercée l'activité agricole. Le tableau 2 présente les caractéristiques de chaque catégorie agroclimatiques.

Le classement des zones selon les différentes catégories tient compte de facteurs géopolitiques et des précipitations annuelles moyennes. Le caractère favorable ou défavorable des conditions climatiques déterminant le niveau de risque, il importe de tenir compte des spécificités des cultures et de leur performance dans chaque type de zone. Ce type d'analyse s'est révélé essentiel pour définir les stratégies de reconversion agricole financées par TEF dans le cadre du Plan Maroc Vert, par exemple avec le remplacement des



FIGURE 7  
Procédure d’approbation des décaissements de crédits Tamwil El Fellah



Source: TEF, adapté par l’auteur, 2013.

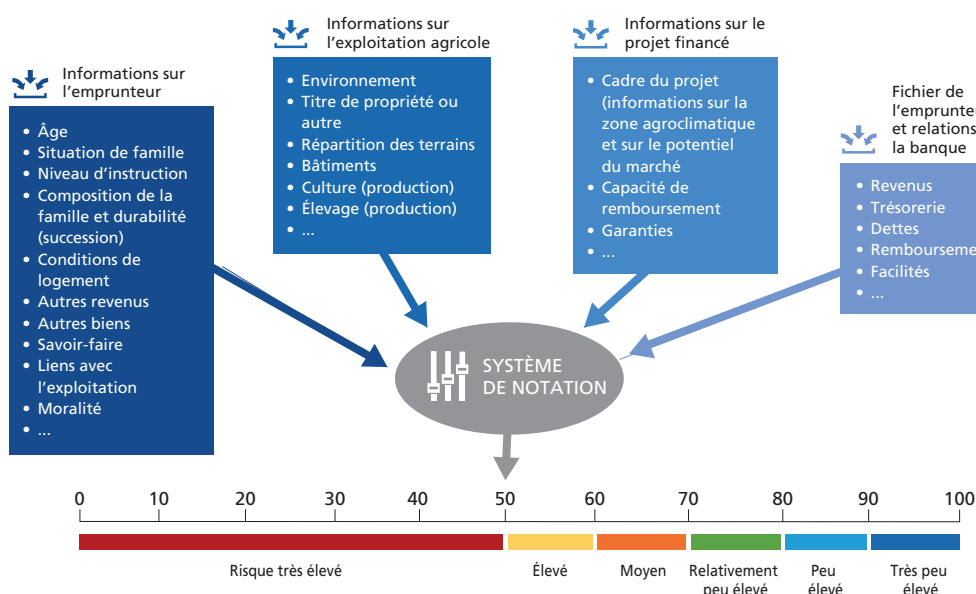
cultures céréalières par des cultures arboricoles, ou la promotion du financement de systèmes d’irrigation neufs plus efficaces.

Dans le contexte du changement climatique, les cycles de précipitations, sujets à perturbations, ne sont plus prévisibles. La pénurie d’eau et l’imprévisibilité des cycles de précipitations rendant difficile l’adoption de pratiques de production agricole adaptées, des informations plus granulaires et systématiques sur les agriculteurs et leurs exploitations peuvent permettre d’élaborer des systèmes et des stratégies d’alerte rapide

en vue de l’adaptation aux changements climatiques. Les activités et les investissements de TEF dans le domaine des systèmes de gestion de l’information sont très importants à cet égard. Les données recueillies alimenteront une base de données sur la solvabilité des exploitants, les conditions qui prévalent dans leurs exploitations, et l’environnement dans lequel ils exercent leur activité.

L’utilisation et l’amélioration continue du système de notation et de la base de données clients peuvent aussi aider à mettre au point des modèles

FIGURE 8  
Système de notation de Tamwil El Fellah



Source: CERCAM, adapté par l'auteur, 2015b.

TABLEAU 2  
Zones agroclimatiques et niveaux moyens des précipitations

Zone agroclimatique	Étage bioclimatique	Province Representative	Altitude moyenne	Pluviométrie moyenne annuelle
Favorable	Subhumide inférieur	El Hajeb	510-800 m	580 mm
Intermédiaire	Semi-aride	Settat	290 m	350 mm
Montagne	Semi-aride inférieur	Oujda	450 m	280 mm
Défavorable oriental	Semi-aride froid	Boulemane	2090 m	309 mm
Défavorable Sud	Oasis/Saharien	Errachida	1029 m	115 mm

Saharien

Source: Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime et Conseil général du développement agricole, 2009.

plus précis de gestion du risque, au bénéfice du système financier marocain tout entier. Des données historiques précises sur lesquelles s'appuyer pour évaluer les risques sont indispensables au bon fonctionnement d'un instrument financier tel que le FSP, qui couvre, après évaluation, les risques liés au financement d'exploitations qui n'ont pas accès aux banques et ne peuvent offrir les garanties classiques.

### Fonds de stabilisation prudentielle

Comme il a été mentionné précédemment, le Fonds de stabilisation prudentielle (FSP), un fonds

de garantie partielle du crédit, aide à contourner un obstacle fréquemment rencontré par le secteur bancaire lorsqu'il s'agit de proposer des services aux petits exploitants – la nécessité de garanties répondant aux normes de la réglementation prudentielle. TEF, qui fait partie du GCAM, doit se conformer à ces normes et respecter les règles relatives aux taux de réserve, afin de prouver qu'il peut fournir des services viables.

GCAM a créé le FSP pour garantir son portefeuille. Le Fonds couvre 60 pour cent du montant total de l'encours de prêts de TEF. Les 40 pour

cent restants sont engagés aux risques de TEF et du client. En cas de défaut de paiement, TEF mène toutes les actions prévues dans le protocole pour récupérer le prêt, le FSP ne lui versant d'indemnités que pour les arriérés de plus de trois ans – le temps qu'il faut pour qu'un prêt en situation d'arriérés soit officiellement considéré comme étant en défaut de paiement. Ce délai a été décidé d'un commun accord avec la Banque centrale, qui s'est fondée sur des informations fournies par le GCAM et a tenu compte de la nature des investissements agricoles et du temps nécessaire pour se relever après une perte de récoltes (Hoessler, 2013).

Le cycle de trois ans prévu pour l'activation du FSP a été calculé sur la base d'une analyse des activités économiques du secteur agricole. Par exemple, un agriculteur qui a investi dans la culture de céréales, d'olives ou de fruits et qui subit une perte de récolte suite à un événement climatique n'aura rien à vendre et ne pourra pas se relever immédiatement. Il devra attendre le cycle de production suivant, qui intervient généralement après trois à six mois, selon les cultures. Il lui faudra ensuite encore au moins deux ans supplémentaires de recettes (activités agricoles et non agricoles) pour être en mesure de rembourser la dette tout en faisant face aux autres conséquences de la perte de revenu. Si après les trois années d'arriérés, l'agriculteur n'a pas remboursé la dette dans son intégralité, le FSP indemnise le TEF à hauteur de 60 pour cent du prêt.

#### 4.4 PERFORMANCE ET EFFETS OBTENUS PAR TAMWIL EL FELLAH

##### Projets et résultats

La plupart des clients de TEF sont bénéficiaires de l'un des programmes gouvernementaux d'appui au développement rural et agricole. Par ailleurs, le GCAM a mis en place des partenariats avec la Fondation Marocaine pour l'éducation financière, afin de proposer aux petits exploitants agricoles des programmes de formation de base à la finance, ainsi qu'avec INJAZ (une organisation jordanienne spécialisée dans l'éducation et l'entrepreneuriat, et qui s'emploie à combler les lacunes entre le système éducatif et les besoins du marché du travail), dans le cadre d'un programme lancé en 2016 visant à développer les compétences de gestion des agriculteurs. Ces programmes mettent l'accent sur le renforcement d'une agriculture coopérative et axée sur la solidarité, ciblent généralement les zones marginales (dans des territoires peu favorables comme les montagnes par exemple), et comprennent une composante «subventions»

pour des investissements à long terme. Une assistance technique est fournie afin de garantir que les activités agricoles financées par TEF sont viables au plan économique, et de favoriser l'intégration des petits exploitants agricoles dans des chaînes de valeur productives.

La figure 9 montre les différents types d'activités financées par TEF. Globalement, elles se répartissent en trois grandes catégories (TEF, 2014):

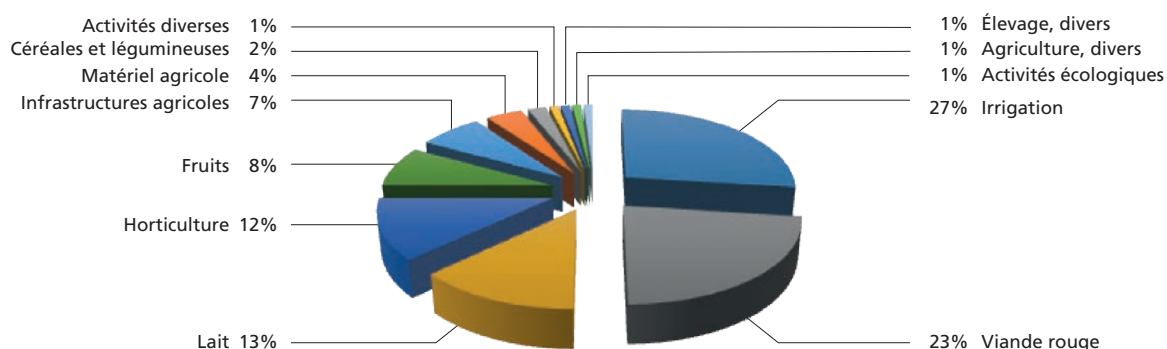
- Les projets de reconversion des cultures, l'idée étant de se tourner vers des cultures à plus forte valeur ajoutée, dans le but principal de soutenir les entreprises fragiles spécialisées dans la production de céréales et de les aider à devenir plus rentables et moins sujettes aux fluctuations du niveau de précipitations – les cultures encouragées sont notamment celles de l'olive, de l'amande et de la figue;
- Les projets de diversification des activités agricoles, qui visent à créer des revenus supplémentaires grâce à la production et à la transformation de produits locaux, comme le miel ou le safran, par exemple;
- Les projets d'intensification/de valorisation, qui visent à améliorer les processus de production végétale et animale, et à former des agents aux meilleures techniques, afin d'accroître la productivité et la valeur de la production – les produits favorisés sont notamment la viande bovine, le lait, les olives et les dattes.

Les projets de financement d'équipements de production d'énergie renouvelable, comme par exemple des panneaux solaires, sont présents dans l'ensemble de la stratégie de TEF visant à financer des projets rentables et durables au plan économique. Ce type d'équipements aide les agriculteurs à accroître leurs rendements à l'aide des meilleures techniques disponibles d'accroissement de la productivité et de l'efficacité. Qui dit panneaux solaires dit souvent pompes à eau, essentielles à l'irrigation: les pompes sont généralement alimentées par des moteurs diesel, mais peuvent aussi fonctionner à l'énergie solaire. Passer du diesel à l'énergie solaire est avantageux pour les agriculteurs en termes de réduction des coûts, et représente en outre un choix respectueux de l'environnement, élément important si l'on considère les effets attendus des interventions de TEF.

Les activités de TEF ont atteint le seuil de rentabilité au bout de cinq ans seulement, et en 2015 le FSP n'a été utilisé que pour des défauts de paiement marginaux, représentant moins de 0,5 pour cent du portefeuille de TEF. Le montant

FIGURE 9

## Activités financées par Tamwil El Fellah



Source: TEF, 2015.

total des crédits décaissés par TEF au 31 octobre 2015 était de 129 millions d'USD pour 63 489 clients/petits exploitants, dont 99 pour cent ne disposaient d'aucune garantie (figures 10 et 11). Parmi eux, plus de 10 000 clients ont reçu des prêts par l'intermédiaire de leur coopérative. On notera la faible représentation des femmes parmi les clients, seules 1 500 femmes étant bénéficiaires directes de prêts (TEF, 2015).

Parmi les activités financées, on citera des chaînes de valeur agricoles destinées à générer des recettes pour les agriculteurs, et des projets d'investissement transversaux. Au moins 1 800 projets d'irrigation fonctionnant à l'aide de pompes solaires avaient été financés à la date d'octobre 2015. Bien que diversifié entre les différentes activités agricoles, le portefeuille de TEF se situe à 97 pour cent dans l'agriculture, seulement 3 pour cent du portefeuille de crédit servant à financer des activités non agricoles (TEF, 2015).

Les taux de croissance du portefeuille et de la clientèle sont très élevés. Le pourcentage de crédits non productifs à 12 mois (d'après la Banque centrale et compte tenu des caractéristiques de l'agriculture) était de 2 pour cent en 2015, ce qui est considéré comme solide.

Une analyse rigoureuse visant à évaluer l'incidence des services fournis par TEF reste à mener. Cet exercice serait très utile, les prêts agricoles offrant une telle flexibilité étant rares dans les pays en développement.

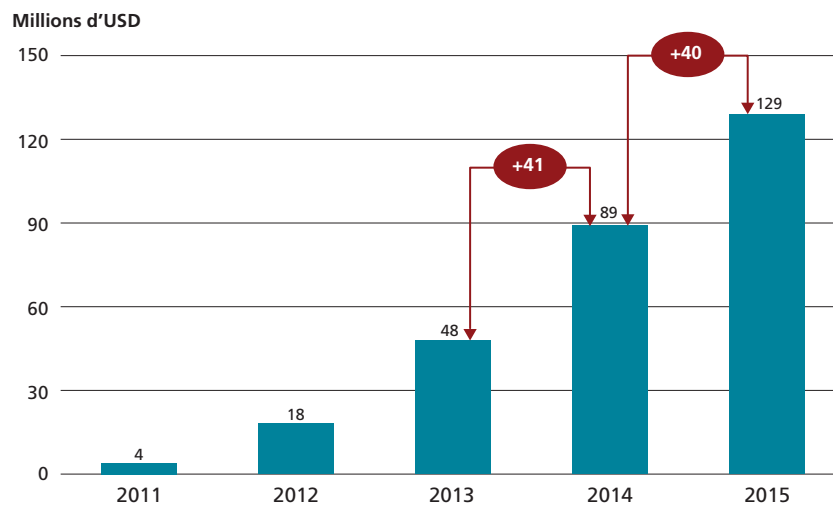
### Principaux défis et recommandations

La présente étude a mis en évidence les principaux éléments ci-après, qui représentent des défis à relever pour le modèle TEF.

Dans le but de favoriser un développement continu, TEF a lancé un processus de recrutement dans les succursales et agences locales. La majorité des nouvelles recrues sont jeunes, viennent de la région où elles ont été embauchées et ont une formation en agronomie. Elles sont formées par des responsables des prêts du GCAM détachés auprès de TEF et dotés de solides compétences en matière de souscription de prêts, acquises au fil d'une expérience locale. Le potentiel de croissance de TEF dépend donc pour une large part du nombre d'agents du GCAM détachés, ainsi que de la poursuite de leur activité, alors que nombre d'entre eux approchent de la retraite. Ce modèle initial de dotation en personnel, qui compte sur le GCAM pour le savoir-faire technique de base, pèse sur les activités propres du GCAM, qui doit renoncer à un précieux personnel. Le transfert de connaissances aux nouvelles recrues prend beaucoup de temps par rapport au taux de roulement des détachements du GCAM, et au taux de développement souhaité pour le portefeuille de TEF. TEF s'emploie à mettre au point une stratégie afin de réduire le temps nécessaire au transfert effectif aux nouvelles recrues des connaissances qui leur permettront d'assurer la croissance durable des activités de la société.

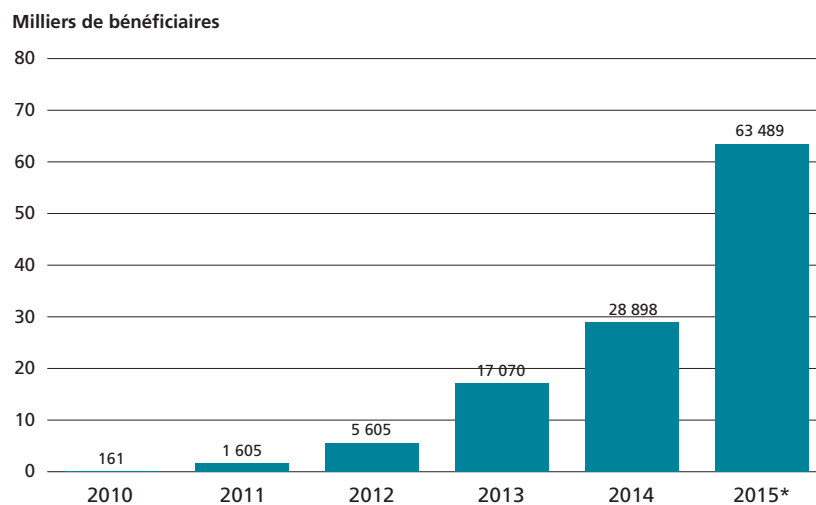
En application de la réglementation, le montant maximal des prêts pouvant être octroyés par TEF est fixé à 100 000 MAD (environ 10 000 USD), dont un maximum de 80 000 MAD peut être consacré à des investissements et 20 000 MAD à la constitution d'un fonds de roulement. Ce montant global est considéré comme insuffisant pour couvrir les besoins de financement et d'investissement des petits exploitants. Actuellement, cependant, TEF ne peut augmenter ce plafond,

FIGURE 10  
Volume des décaissements réalisés par Tamwil El Fellah au titre de prêts



Source: TEF, 2015.

FIGURE 11  
Tamwil El Fellah – Nombre de bénéficiaires



\* jusqu'en octobre 2015  
Source: TEF, 2015.

du fait que la société doit assurer une garantie de crédit de 60 pour cent, et que le montant du fonds de garantie est fixe. Pour pouvoir accroître significativement le portefeuille de crédits de TEF, il faudrait donc augmenter le montant du fonds de garantie des crédits (FSP) ou réduire la dépendance à l'égard de ce fonds (en faisant passer la couverture minimum en-dessous des 60 pour cent) tout en mettant en œuvre des stratégies améliorées de gestion du risque. Augmenter le plafond du

fonds de garantie s'avère difficile, mais il est très possible de déterminer avec plus d'exactitude le profil de risque des clients, ce qui permettrait de moins dépendre de la couverture de garantie.

Pour pouvoir obtenir des profils de risque plus exacts, il faut mettre au point une méthode de classement des profils de clients par catégories et définir différents niveaux de couverture en fonction de ces catégories. À l'heure actuelle, tous les crédits approuvés s'accompagnent d'une couverture de

garantie de 60 pour cent, mais TEF reconnaît qu'un tel montant est excessif pour bon nombre de ses clients, qui ne présentent pas de risque élevé – alors que d'autres clients auraient besoin d'une couverture de garantie encore supérieure, leur profil montrant des risques très élevés. S'il lui était possible d'adapter le montant de la couverture de garantie en fonction des besoins, TEF pourrait facilement augmenter son portefeuille de crédits et le montant des prêts individuels, tout en maintenant le fonds de garantie à un niveau constant. Il est probable qu'à mesure que TEF connaîtra mieux encore sa clientèle de petits exploitants, le montant global de la couverture de garantie de son portefeuille de crédits pourra être fixé en-dessous des 60 pour cent actuels, ce qui permettra de faire croître le portefeuille sans augmenter le montant du fonds de garantie.

Un autre moyen pour TEF d'étendre son rayon d'action consisterait à diversifier davantage son

portefeuille de crédits en y incluant davantage de services financiers non agricoles à l'intention des populations rurales. Cette diversification n'irait pas à l'encontre de la promotion du développement agricole si la baisse de la part des prêts agricoles dans l'ensemble du portefeuille, et l'étalement du risque entre les secteurs qui en résulteraient, devait conduire à une augmentation de la taille agrégée du portefeuille de crédits agricoles. Cet angle d'approche est le même que celui qui avait été adopté par le GCAM lors de sa transformation en banque universelle, qui a permis à son portefeuille agricole d'atteindre des niveaux sans précédent.

Pour les principaux clients – les petits exploitants familiaux – la diversification des services financiers répond à un besoin: disposer d'un vaste éventail de services financiers pour pouvoir mieux gérer leurs divers moyens d'existence et atteindre leurs objectifs.

## Chapitre 5

# Conclusion

D'un point de vue global, de grands enseignements peuvent être tirés du modèle TEF:

- *Innovations institutionnelles*: le GCAM suit une approche globale dans les activités qu'il propose au secteur agricole; il vise l'ensemble de l'«écosystème» des nombreux produits et services sur mesure proposés aux segments de clientèle spécifiques des différentes chaînes de valeur, et repose sur le principe de l'agrégation et de l'interaction entre les acteurs de chaque chaîne. La synergie entre les différentes entités financières du GCAM représente un élément essentiel de la valeur de la proposition TEF aux clients, car elle permet de fournir aux acteurs ruraux un vaste éventail de services financiers (épargne, crédit, assurance, transferts), pour les activités tant agricoles que non agricoles. Grâce à cette capacité de se diversifier entre les différents secteurs de l'économie, le GCAM a pu accroître considérablement son portefeuille agricole global. En outre, du fait qu'il connaît très bien les marchés agricoles – en raison de ses liens avec tous les segments des principales chaînes de valeur agricoles, ainsi qu'avec les acteurs ruraux, grands et petits, tous liés entre eux par le marché – le GCAM a pu se lancer dans des opérations à échelle réduite incluant les petits exploitants, généralement considérés comme non solvables, et opérer des subventions croisées avec les recettes de ses activités bancaires commerciales, stabilisant ainsi les opérations au sein de son portefeuille de petits exploitants. Le GCAM se fait entendre du Gouvernement central, et agit très efficacement auprès d'autres programmes publics afin de proposer des services non financiers à ses clients: services de vulgarisation, assistance technique à la planification des investissements, et programmes sociaux offrant des subventions spécifiques – autant d'éléments qui contribuent à la réduction des risques et renforcent la solvabilité des projets d'investissement des petits exploitants. Par ricochet, l'écosystème de services dont bénéficient les clients via TEF et le reste du GCAM contribue à créer une forte valeur, comme le montre la croissance rapide de la clientèle et du portefeuille de crédits du Groupe, qui conserve néanmoins une bonne santé financière.
- *Système d'information de gestion*: l'intégration des agriculteurs dans les systèmes financiers formels suppose des innovations non seulement au niveau des produits mais aussi au niveau des processus. En coordination avec d'autres experts détachés par le GCAM, TEF a mis au point un système de notation du crédit qui aide les directeurs d'agences dans les régions à évaluer les risques des portefeuilles et à prendre des décisions de décaissement de crédit à un niveau plus décentralisé. Le système de notation donne relativement peu de poids aux garanties, mettant plutôt l'accent sur les indicateurs de performance; il permet de réduire les délais d'approbation et de décaissement; et il permet aussi de décentraliser la prise de décision, sans pour autant restreindre la capacité d'évaluation.
- *Stratégie d'exécution et de distribution*: le GCAM doit sa force à la connaissance qu'il a de ses clients, acquise grâce à la proximité, non seulement de ses clients mais aussi des acteurs ruraux avec qui ceux-ci sont en relation. Parmi son personnel, les principaux responsables sont des spécialistes de l'agriculture et des systèmes de gestion alimentaire et ont de nombreuses années d'expérience. Sa connaissance des clients permet à la banque de ne pas exiger de garanties et, à la place, d'octroyer les prêts sur la base d'une évaluation de la viabilité de l'exploitation.
- *Réseaux d'organismes de microfinance à vocation solidaire*: après la crise qui a touché le



secteur de la microfinance en 2008, le GCAM a été le chef de file de la création d'un réseau national de la microfinance. Il a détaché une partie de son personnel vers le réseau afin d'apporter une assistance technique pour la mise en place de systèmes de contrôle interne et de gestion améliorés. Via le système d'information de gestion qui en a résulté, les entités du GCAM peuvent communiquer entre elles des données sur les clients les plus vulnérables, qui relèvent de la filiale de microfinance du groupe, la Fondation ARDI. De par sa relation avec la Fondation ARDI, TEF peut élargir l'éventail de services financiers offerts en y ajoutant des crédits pour les activités non agricoles et des services de micro-assurance, outre ses propres prêts agricoles et les comptes d'épargne proposés par le CAM.

La stratégie globale du GCAM, qui consiste à fournir un écosystème de services, s'inscrit dans la droite ligne des approches les plus récentes, à savoir répondre aux besoins des petits exploitants à l'aide d'un vaste éventail de services financiers, aussi bien généraux (services facilitant la gestion des activités du ménage) que spécialisés (services facilitant des activités spécifiques, telles que l'agriculture), leur permettant de gérer plus efficacement des moyens d'existence qui sont diversifiés et de réaliser leurs objectifs. Cette diversification suppose une bonne connaissance des relations entre les clients, de la dynamique des ménages et des systèmes économiques ruraux. Pour ce faire, il faut acquérir un ensemble de connaissances sur les clients et les systèmes, afin que la proposition

de valeur des produits réponde aux besoins individuels et tienne compte des relations utiles que le client entretient avec les autres agents économiques ruraux.

Le vaste éventail de services financiers généralistes et spécialisés offerts par le GCAM favorise par ailleurs la durabilité, car il permet d'obtenir des économies d'échelle et une baisse des coûts. Cet écosystème de services diminue les risques et les coûts tout renforçant la fidélité de la clientèle. Il représente toutefois une charge peu négligeable pour les institutions, car il exige des ressources humaines aux compétences multidisciplinaires, et passe par des processus complexes.

Pour les parties prenantes publiques, l'expérience du GCAM permet de mieux comprendre le rôle des produits financiers généralistes et spécialisés s'agissant d'atteindre les objectifs de développement, et de créer des conditions propices au développement des deux types de produits. L'expérience montre que les services financiers généralistes sont essentiels à la résilience, en ce qu'ils confèrent une certaine stabilité aux moyens d'existence et, à long terme, réduisent les inégalités. Les services financiers spécialisés, eux, permettent des changements à court terme, encourageant les investissements sectoriels qui accroissent la compétitivité – ce qui, dans l'agriculture, a d'importants effets de réduction de la pauvreté. Consciente de la nécessité de développer les systèmes financiers ruraux et de promouvoir la croissance agricole, la Banque centrale marocaine a ajusté la réglementation en matière de réserves obligatoires telle qu'applicable à TEF, afin qu'elle soit mieux adaptée aux réalités de l'activité agricole.



# Bibliographie

- Banque mondiale.** 2016. *Morocco overview*. <http://www.worldbank.org/en/country/morocco/overview> (dernière consultation en juin 2016).
- CERCAM.** 2014. *Groupe Crédit Agricole du Maroc, Synthèse du modèle économique*. Rabat, Centre des études et recherches du Groupe Crédit Agricole du Maroc (CERCAM).
- CERCAM.** 2015a. *Les systèmes de financement de l'agriculture et du monde rural par le Groupe Crédit Agricole du Maroc*. Rabat.
- CERCAM.** 2015b. *Le système de financement agricole et rural au Maroc*. Présentation dans le cadre de la mission ADA/FAO auprès du CERCAM, Rabat, novembre 2015.
- CERCAM.** 2015c. *Société Tamwil El Fellah, modèle innovant de financement de la PME agricole et rurale*. Rabat.
- CIA.** 2016. *The world factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mo.html> (dernière consultation juin 2016).
- Daoud, S., Lyagoubi, A. et Harrouni, M.C.** 2014. Moroccan agriculture facing climate change: adaptation and local distribution of the value added. In M. Behnassi, S.A. Shahid et N. Mintz-Habib, dir. *Science, policy and politics of modern agricultural system: Global context to local dynamics of sustainable agriculture*. Dordrecht, Springer.
- FAO/Academia de Centroamérica,** 2016. Estrategias innovadoras de gestión de riesgo en mercados financieros rurales y agropecuarios, Emilio Hernandez (eds.). Rome (Italie).
- Ghanem, H.** 2015. *Agriculture and rural development for inclusive growth and food security in Morocco*. Global Economy and Development Working Paper, n° 82. Washington, DC, Brookings Institution Press.
- Hoessler, P.** 2013. *Rapport final de mission Banque Mondiale, Diagnostic de la société Tamwil El Fellah, 27 mai-7 juin 2013 et 5-6 août 2013*. Rabat, Tamwil El Fellah.
- Jaouad, M.** 2011. Morocco. In FAO. *International investments in agriculture in the Near East, Evidence from Egypt, Morocco and Sudan*, A. Tanyeri-Abur et N.H. Elamin (eds.), p. 50 à 91. Rome, FAO.
- KPMG.** 2012. *Morocco – country profile*. Rabat.
- L'Économiste.** 2011. *Le Crédit Agricole au Club de L'Économiste: L'établissement ferme les vannes*. <http://www.leconomiste.com/article/887648-le-credit-agricole-au-club-de-l-economiste-l-etablissement-ferme-les-vannes> (dernière consultation en juin 2016).
- Le Matin.** 2015. *Le projet de loi sur les GIE adopté par les conseillers*. <http://lematin.ma/journal/2015/le-projet-de-loi-sur-les-gie-adopté-par-les-conseillers/217699.html#sthash.h92NrArZ.dpuf> (dernière consultation en juin 2016).
- Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime.** 2009. Plan Maroc Vert. Rabat. [http://www.fellah-trade.com/ressources/pdf/Hajjaji\\_Plan\\_Maroc\\_Vert\\_Strategie.pdf](http://www.fellah-trade.com/ressources/pdf/Hajjaji_Plan_Maroc_Vert_Strategie.pdf) (présentation Powerpoint, dernière consultation en juin 2016).
- Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime et Conseil général du développement agricole.** 2009. Adaptation de la petite agriculture au changement climatique. Rabat. (présentation Powerpoint).
- Ministère de l'économie et des finances.** 2013. *Stratégie de développement agricole: le Plan Maroc Vert*. Rabat. <http://www.finances.gov.ma/fr/Pages/Strat%C3%A9gies/Strat%C3%A9gie-de-d%C3%A9veloppement-agricole--le-Plan-Maroc-Vert.aspx?m=Investisseur&m2=Investissement> (dernière consultation en juin 2016).
- Rapport sur le développement humain,** 2015. Programme des Nations Unies pour le développement. New York (États-Unis).

- TEF. 2013. *Manuel de procédures de crédit de Tamwil El Fellah (TEF) N° 03/13/CA*, novembre 2013. Rabat.
- TEF. 2014. *Rapport annuel 2014*. Rabat.
- TEF. 2015. *TEF: Modèle de financement de l'agriculture solidaire*. Présentation dans le cadre d'une mission ADA/FAO auprès du CERCAM, Rabat, novembre 2015.
- Vergne, C. 2014. *Le modèle de croissance marocain: opportunités et vulnérabilités. Macroéconomie et développement*, n° 14. Paris, Agence française de développement (AFD).



# Tamwil El Fellah

Le Plan Maroc Vert du Gouvernement du Maroc souligne le rôle important de l'agriculture et définit des stratégies visant à promouvoir le développement de ce secteur en y attirant des investissements nationaux et internationaux et en organisant les acteurs privés en chaînes de valeur concurrentielles et rentables.

Malgré ces efforts, cependant, de grands défis restent à relever. L'un des principaux concerne la disponibilité de services financiers pour les acteurs ruraux de l'agriculture. Le capital moyen nécessaire chaque année pour financer l'agriculture est estimé à 30 milliards de Dirhams. Les finances du secteur bancaire marocain représente seulement 17 pour cent de cette demande et le Crédit Agricole du Maroc est responsable d'environ 80 pour cent de cette part du financement à l'agriculture. Une large part de la population rurale, composée des ménages les plus pauvres, continue de voir ses besoins financiers principalement satisfaits par des fournisseurs de services financiers informels, le secteur financier formel n'étant pas en mesure de proposer, dans les zones rurales, des produits adaptés et répondant aux besoins d'un développement durable.

La présente étude de cas décrit un modèle particulièrement innovant de fourniture de services financiers aux ménages ruraux les plus pauvres dépendant de l'agriculture – le modèle Tamwil El Fellah (TEF), société créée par le Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM).

L'analyse présentée dans cette étude vise à mettre en évidence des principes importants qui peuvent être appliqués par les institutions financières et les organismes de promotion pour faciliter des services financiers ruraux et agricoles inclusives compris le contexte des pays en développement.

**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

Élaboré par:



16166F/1/09.16