

CONSEIL DE LA CONCURRENCE



**Etude sur la « Concurrentiabilité » du secteur du crédit à la
consommation**

Rapport de synthèse

Juin 2011

SOMMAIRE

I.	Préambule.....	3
II.	Introduction.....	3
III.	Contexte général et objectifs de l'étude.....	3
IV.	Etat des lieux du secteur.....	5
	A - Présentation générale du secteur.....	5
	1 – Fonctions économique et sociale du crédit à la consommation.....	5
	2 – Le développement du comportement durant la dernière décennie.....	7
	3 – Contexte général du développement du crédit à la consommation.....	9
	B – L'offre.....	11
	1 – Contexte général.....	11
	2 – Un marché dominé par 2 opérateurs.....	11
	3 – Les ressources des sociétés de crédit à la consommation.....	17
	4 – La capacité de pénétration du marché.....	19
	C – La Gouvernance.....	19
	A – La gouvernance du marché.....	19
V.	Indices de concurrentiabilité du secteur.....	23
	A – Le point de vue des acteurs.....	23
	B - Conclusions.....	25
VI.	Conclusions de l'étude et recommandations.....	29

I – Préambule

Ce rapport constitue la synthèse de l'étude menée par le cabinet BFIVE Consulting sur la « Concurrentiabilité » du secteur du crédit à la consommation.

Cette étude est l'une des nombreuses études lancées par le Conseil de la Concurrence, dans l'objectif de connaître la situation concurrentielle d'un certain nombre de secteurs clefs de l'économie nationale.

II - Introduction

Entreprendre une étude sur le crédit à la consommation répond à une double finalité. Le crédit à la consommation a d'abord une portée économique dans la mesure où il peut contribuer à stimuler et à solvabiliser la demande globale dans le but de développer l'investissement et la croissance. Il a également une portée sociale puisqu'il peut constituer une aide précieuse pour les classes moyennes et les catégories sociales économiquement faibles afin d'accéder à certains biens de consommation durable.

Ces objectifs sont louables, mais exigent une certaine prudence par rapport à des dérapages possibles. D'une part, il ne s'agit pas, à travers l'attrait de la consommation et le cumul de crédits, d'occasionner des situations dommageables pour les familles en question. Il importe d'autre part, de protéger de différentes formes d'abus, ceux qui recourent au crédit à la consommation et qui sont par définition des catégories sociales fragiles. L'un des moyens d'action les plus adéquats consiste justement à faire en sorte que la concurrence fonctionne pleinement afin d'obtenir une diversité d'offres au meilleur rapport qualité / prix, donc au profit du consommateur.

C'est à travers ce prisme que l'étude du secteur s'avère extrêmement utile. Nous examinerons alors deux questions principales avant de tirer quelques conclusions pertinentes et faire quelques recommandations.

Il s'agira d'abord de faire l'état des lieux. Nous nous attacherons dans un second temps à dégager les facteurs et les indices de concurrentiabilité du secteur. En conclusion, nous dégagerons quelques faits saillants et établirons des recommandations.

III - Contexte général et objectifs de l'étude

Le discours de Sa Majesté Le Roi du 20 août 2008 qui a énoncé le principe d'une « *application stricte de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence - notamment en mettant en marche le Conseil de la concurrence - et ce, pour garantir une bonne gouvernance économique....* » exprime, au plus haut niveau, la volonté de l'Etat de

moderniser la gouvernance économique du pays en mettant en place de nouvelles institutions propices à cet effet dont, plus particulièrement, le Conseil de prévention de la corruption, l'Unité de traitement du renseignement financier et le Conseil de la concurrence. Ce **parrainage à très haut niveau** et une gouvernance économique et sociale visant la moralisation de l'espace public et l'instauration d'un climat des affaires sain et transparent, ont constitué un contexte favorable au lancement de cette étude sur la 'Concurrentiabilité du secteur du crédit à la consommation'

A ce sujet, il faut noter que la forte sensibilité des partenaires internationaux du Maroc aux pratiques concurrentielles a été transcrite dans les divers accords internationaux signés par le gouvernement marocain qui prévoient de nombreuses dispositions en la matière. Ceci est notamment induit par la conviction des responsables de la politique économique que le niveau d'attractivité du pays et la confiance des investisseurs internationaux se mesurent aussi par l'existence d'un cadre réglementaire adéquat et de pratiques concurrentielles adéquates.

La présente étude sur le secteur du crédit à la consommation vise :

- D'une part, à analyser l'état des lieux du marché du crédit à la consommation, en procédant à une présentation générale de ce marché et en établissant un focus sur l'offre et la demande
- D'autre part à analyser les données déterminantes et les indices de concurrentiabilité et/ou non concurrentiabilité du marché, en passant en revue le niveau de concentration de l'offre, les aspects horizontaux et verticaux de la concurrence de même que la perception sur la concurrence telle qu'exprimée par les opérateurs eux-mêmes

Pour parvenir à ces objectifs, les principaux travaux réalisés dans le cadre de la présente étude, en rapport avec la méthodologie initialement retenue, ont été les suivants :

- Une analyse documentaire et bibliographique ;
- La mesure du degré de concentration du secteur et analyse des éléments bilanciaux des opérateurs dominants
- L'analyse des interactions et liaisons avec les banques
- L'analyse des aspects horizontaux de la concurrence (barrières d'accès au marché, facteurs propices ou non propices à la domination du Marché...)
- L'analyse des aspects verticaux de la concurrence (chaîne de commercialisation, maillage de la distribution, offres des opérateurs) et les conséquences sur l'état de la concurrence
- La prise en compte des avis des parties prenantes du secteur sur le niveau de concurrence
- L'élaboration de la synthèse sur l'état de la concurrence du secteur

IV – Etat des lieux du secteur

A. Présentation générale du secteur

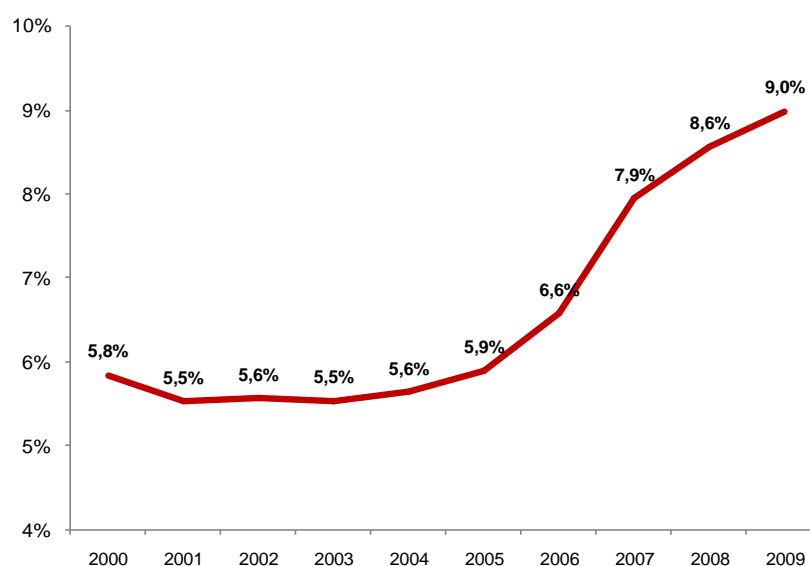
1. Fonctions économique et sociale du crédit à la consommation

Le secteur du crédit à la consommation est une composante clé du marché du crédit dont le rôle social est important, parce qu'il permet à de très nombreux ménages, faisant partie des catégories socio-professionnelles moyennes, ou à revenu réduit, d'améliorer leur niveau de vie. Son rôle économique est majeur, parce qu'il contribue à financer la consommation de ces mêmes ménages, et participe de la dynamisation de l'économie du pays, fortement tributaire ces dernières années de la demande intérieure.

Le crédit à la consommation correspond à des prêts accordés par des établissements de crédit, et a pour objet de financer l'acquisition par les ménages de biens d'équipement ménagers (meubles, équipements hi-fi ou électroménager) ainsi que des véhicules automobiles. Il est généralement accordé sous la forme de prêts remboursables par mensualités. Mais dans cette catégorie on intègre également les facilités de caisse et découverts, les prêts personnels classiques affectés ou non, les crédits revolving et la location avec option d'achat. En résumé, trois grandes familles composent le crédit à la consommation : l'automobile, les équipements ménagers et le prêt personnel (y compris le crédit revolving).

Depuis le début des années 2000, la pénétration du crédit à la consommation (*graph ci-dessous*) a connu une appréciation quasi constante.

Taux de pénétration* du crédit à la consommation



Source : Bank Al Maghrib : Rapport annuel de l'activité des Etablissements de Crédit 2008, HCP
(*) Base de calcul : Encours sains globaux / PIB au prix courant

Il est intéressant de noter, que le poids du crédit à la consommation au Maroc s'inscrit en retrait par rapport à certains pays :

- ▶ Le crédit consommation par habitant est de 139€/habitant au Maroc, 336€/hab au Mexique, 529€/hab au Brésil, 578€/hab en Turquie ou 2.212€/hab en France.
- ▶ Néanmoins, ramené au PIB, l'encours comptabilisé au Maroc, soit 9%, s'inscrit dans la moyenne des principaux pays européens : 7% en Italie, 8% en France, 9% en Allemagne, 11% en Espagne ou 16% au Royaume Uni...

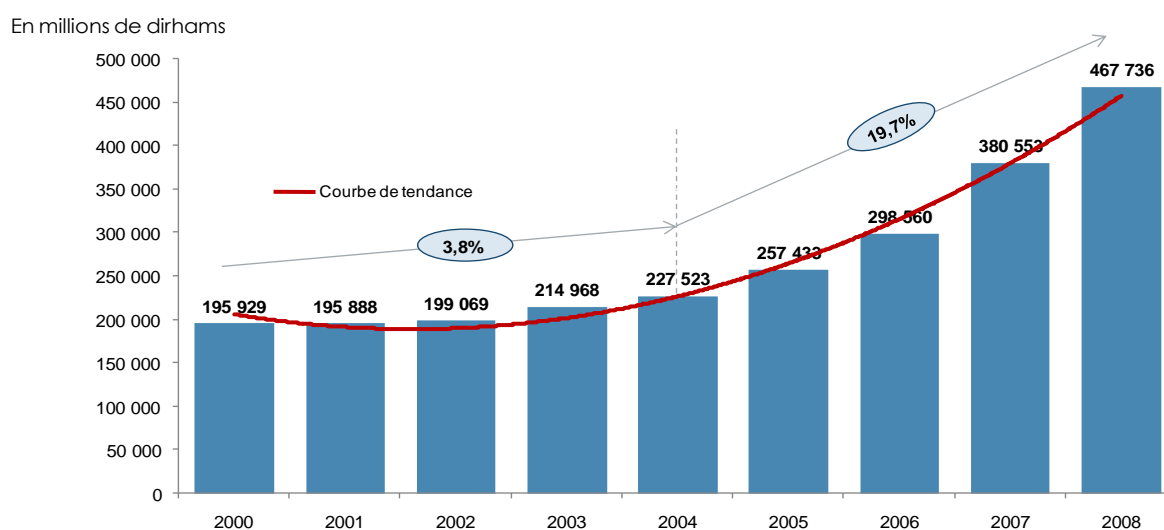
Les derniers pourcentages signifiant que, quel que soit le PIB par habitant des pays pris en considération, la part du crédit à la consommation en représente un quotient moyen compris entre 7 et 12%. Le Maroc se situant ainsi dans une tendance mondiale.

Plusieurs facteurs ont contribué à favoriser cette donnée et notamment :

1. L'augmentation des dépenses des ménages et émergence de nouveaux modes de consommation
2. L'augmentation des revenus et l'amélioration relative de la situation du marché du travail
3. Le cadre réglementaire et économique favorable
4. L'offre de crédits à la consommation développée et diversifiée

Cette place de plus en plus prépondérante qu'occupent les crédits à la consommation dans le PIB national est plus perceptible au cours des dernières années (*cf. graph ci-dessous*) à travers un recours plus soutenu des ménages et entreprises aux banques et sociétés de financement.

Encours* brut des crédits accordés aux entreprises et aux particuliers



Source: Bank Al-Maghrib – Rapports annuels
(*) encours brut à fin décembre de chaque année

Parallèlement, le secteur a été l'objet de mutations profondes qui ont porté plus spécialement sur :

- ▶ La mise en place en 2002 d'un code déontologique pour la profession, qui en manquait fortement, pour moraliser le comportement des opérateurs et pour pérenniser le système au profit des sociétés de crédit à la consommation et de leurs clients
- ▶ L'assainissement progressif du réseau des revendeurs qui y opèrent, ce qui a conduit à l'élimination d'intermédiaires qui parasitaient le secteur et affectaient négativement son image de marque
- ▶ La traduction effective sur le terrain des dispositions prises pour combattre le phénomène du surendettement (convention entre la PPR et les sociétés de crédit, application des méthodes de SCORING, du système SAAR, du Crédit Bureau)

L'ensemble de ce processus a été accompli en parallèle à la prise de conscience que la promotion de l'investissement au Maroc, y compris dans les secteurs bancaire et du crédit à la consommation, ne pourrait produire d'effets significatifs sans l'élaboration et la mise en place de mécanismes aptes à asseoir une concurrence saine entre les opérateurs, de quelque nature qu'ils soient, et à contribuer à la préservation du pouvoir d'achat du citoyen

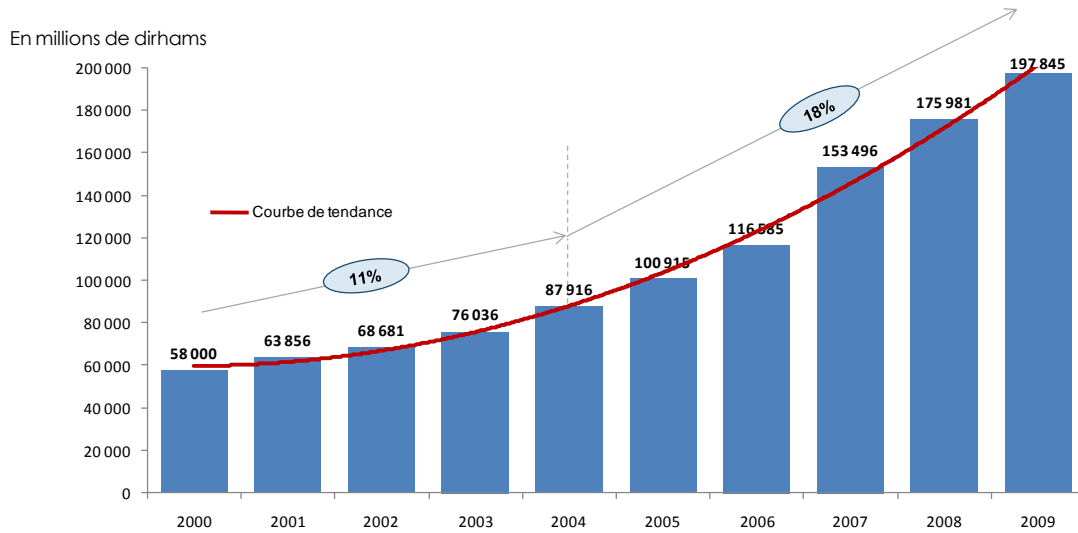
2. Le développement du comportement durant la dernière décennie :

Le secteur du crédit à la consommation est en fort développement depuis de nombreuses années et présente encore un grand potentiel de croissance :

- ▶ Il a ainsi connu au cours de la dernière période une croissance soutenue et un développement significatif de ses indicateurs clés par rapport au benchmark. Les crédits à la consommation distribués par les établissements de crédit sont ainsi passés de 14,7 milliards de dirhams en 2000 à 23,7 milliards de Dh en 2004, soit une progression de 62 %, puis ont atteint 57,9 milliards de Dh en 2008 soit une augmentation de 144 %. Sur 8 ans, l'accroissement relatif des crédits à la consommation aura été de près de 400 % (393 %)
- ▶ En 2009, les crédits non affectés regroupaient 63 % des crédits à la consommation. 3 % représentaient alors des crédits pour l'achat de biens d'équipements ménagers et 34 % des crédits pour l'achat d'automobiles

- ▶ L'endettement des ménages s'est élevé à près de 198 milliards de dirhams à fin 2009, soit une augmentation de plus de 28% par rapport à 2007. (cf. Graph ci-dessous).

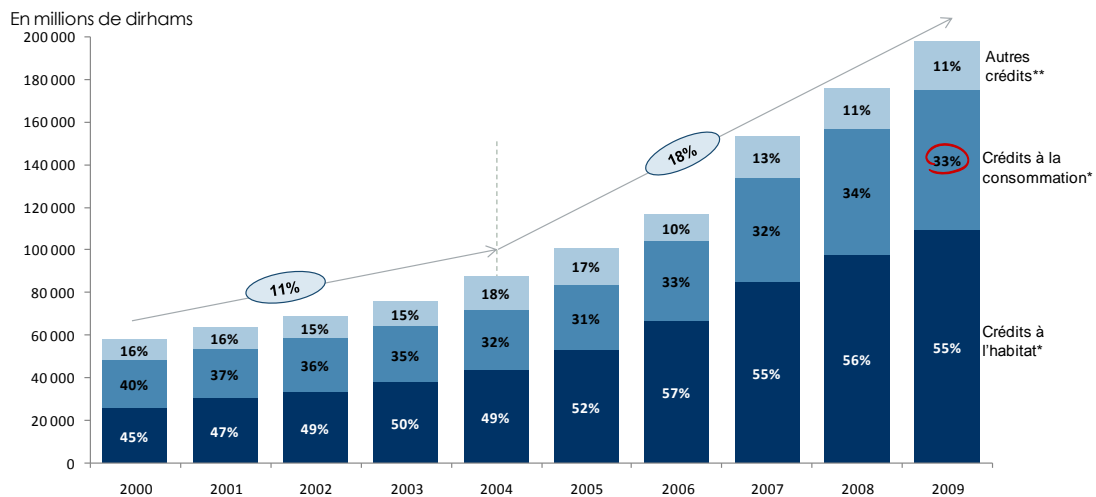
Encours brut des crédits accordés aux ménages



Source: Bank Al-Maghrib – analyses BFIVE Consulting

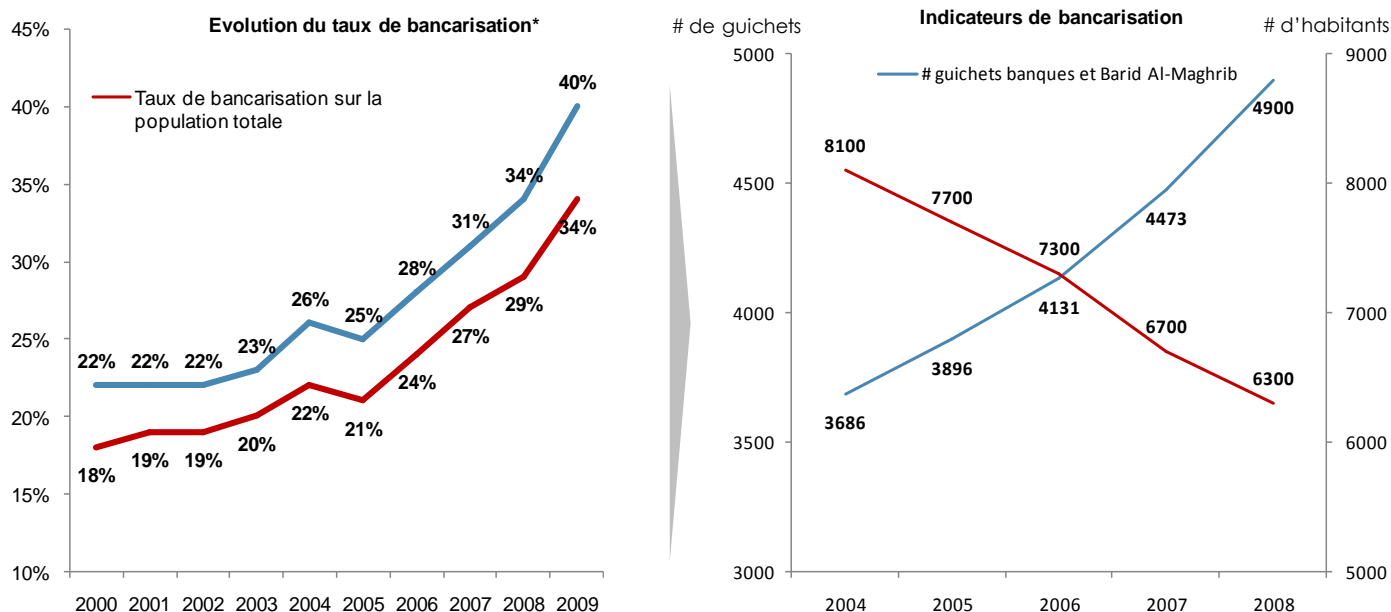
Le crédit à la consommation constitue une composante importante dans l'endettement des ménages. Il représente 1/3 du montant de cet endettement, contre plus de la moitié pour le crédit à l'habitat (cf. Graph ci-dessous).

Ventilation des crédits accordés aux ménages



Le secteur du crédit à la consommation dispose, par ailleurs, d'un potentiel important de croissance lié notamment à l'augmentation de la bancarisation des ménages et un recours de plus en plus régulier à l'endettement dû au besoin d'équipement des ménages.

La bancarisation a quasiment doublée en ~ 10 ans, soutenue par le renforcement du maillage territorial du réseau de distribution bancaire (cf. Graph ci-dessous).



Source : Bank Al Maghrib

(*)Base de calcul : nombre de comptes ouverts auprès des banques/ Population totale ou Population de plus de 15 ans
En incluant Barid Al-Maghrib, le taux de bancarisation global est de 34% à fin 2005, 37% à fin 2006, 40% à fin 2007, 43% à fin 2008 et 49% à fin 2009

3. Contexte général du développement du crédit à la consommation :

Le secteur du crédit à la consommation au Maroc a évolué au cours des dernières années dans un contexte économique national favorable, et ce malgré une conjoncture internationale tendue, marquée par la crise économique et financière qui s'est déclarée à l'automne 2008 aux Etats-Unis et qui s'est propagée par la suite au reste du monde. Le Maroc est, en effet, parvenu à maintenir une dynamique de croissance soutenue avec une augmentation du PIB qui s'est située à +5,6%, pour une moyenne mondiale de +3,2%.

Cette bonne capacité de résilience repose notamment sur des fondamentaux économiques solides, renforcés par l'impact positif des différentes politiques sectorielles suivies par le pays depuis le début des années 2000 :

- ▶ Plan Rawaj, pour relancer le commerce intérieur
- ▶ Programme Emergence Industrielle, pour renforcer la compétitivité du tissu industriel national
- ▶ Vision 2010 du tourisme pour appuyer la tendance haussière, autant pour le nombre de touristes que pour les recettes touristiques, enregistrée ces dernières années
- ▶ Plan Maroc Vert pour relancer l'agriculture marocaine, tant pour ce qui concerne les denrées orientées vers la demande locale que pour ce qui porte sur la promotion des exportations agricoles....

D'une façon globale, on note au cours des dernières années de nombreuses évolutions de nature à dynamiser le marché du crédit à la consommation dans le pays, dont l'urbanisation progressive de la population et la tertiarisation de plus en plus prononcée de l'économie nationale.

Des éléments de tendance structurels, laissent par ailleurs présager des perspectives intéressantes à l'avenir :

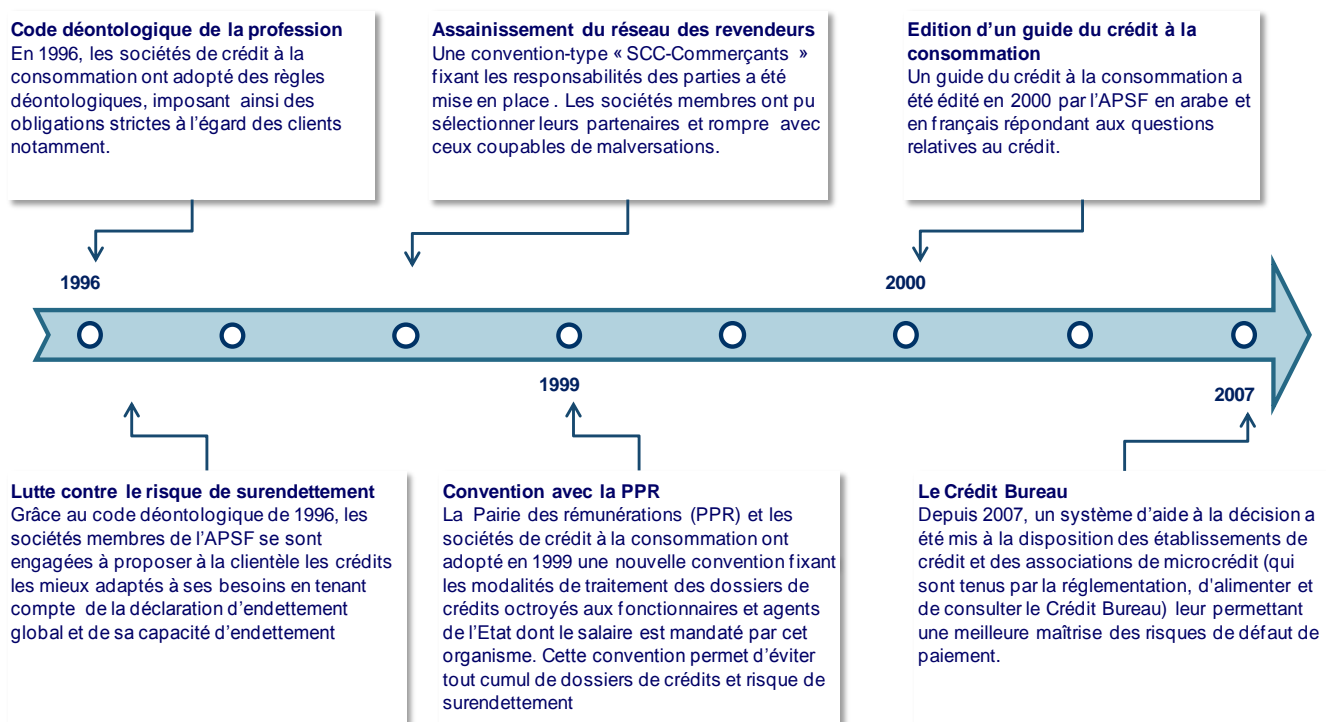
- ▶ La poursuite de la libéralisation du secteur financier marocain (refonte des textes de base, assainissement des institutions financières publiques, législation anti-blanchiment d'argent..
- ▶ La poursuite du relèvement du niveau de bancarisation de la population, avec un doublement du taux de bancarisation en l'espace de 9 ans
- ▶ L'amélioration des notations du Maroc sur le plan international

B. L'Offre

1. Contexte général

En 15 ans, le secteur a été l'objet de mutations profondes, matérialisées notamment par l'émergence d'un environnement réglementaire favorable.

Aperçu de quelques temps fort de l'évolution de l'environnement réglementaire



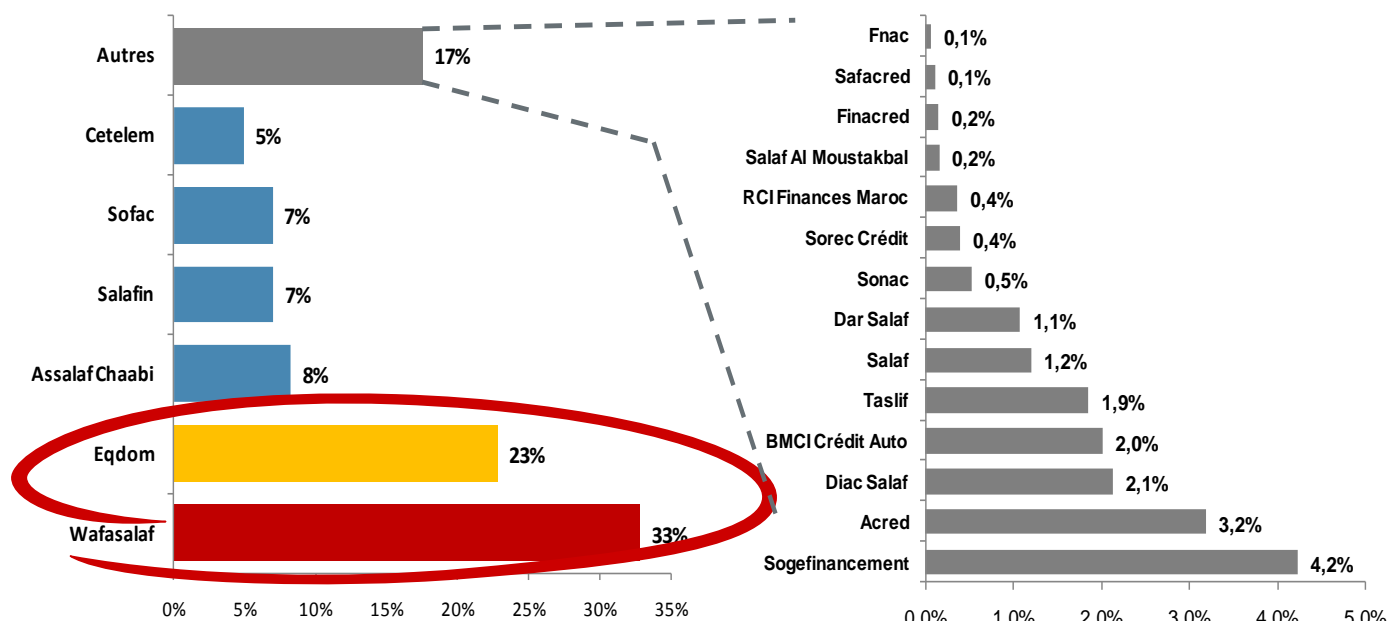
L'évolution de l'environnement réglementaire s'est accompagnée d'un **important mouvement de concentration** opéré à travers des fusions / acquisitions (Eqdom, Wafasalaf, BMCI Crédit, Acred...) ou des cessations d'activité (Salaf Al Hana, Credim, Diac Equipement, Credicom...).

2. Un Marché dominé par 2 opérateurs

Le Marché du crédit à la consommation **présente à la fois une très forte concentration, il est en effet dominé par deux opérateurs majeurs, et une très forte intégration car ces sociétés de crédit sont adossées à des banques.**

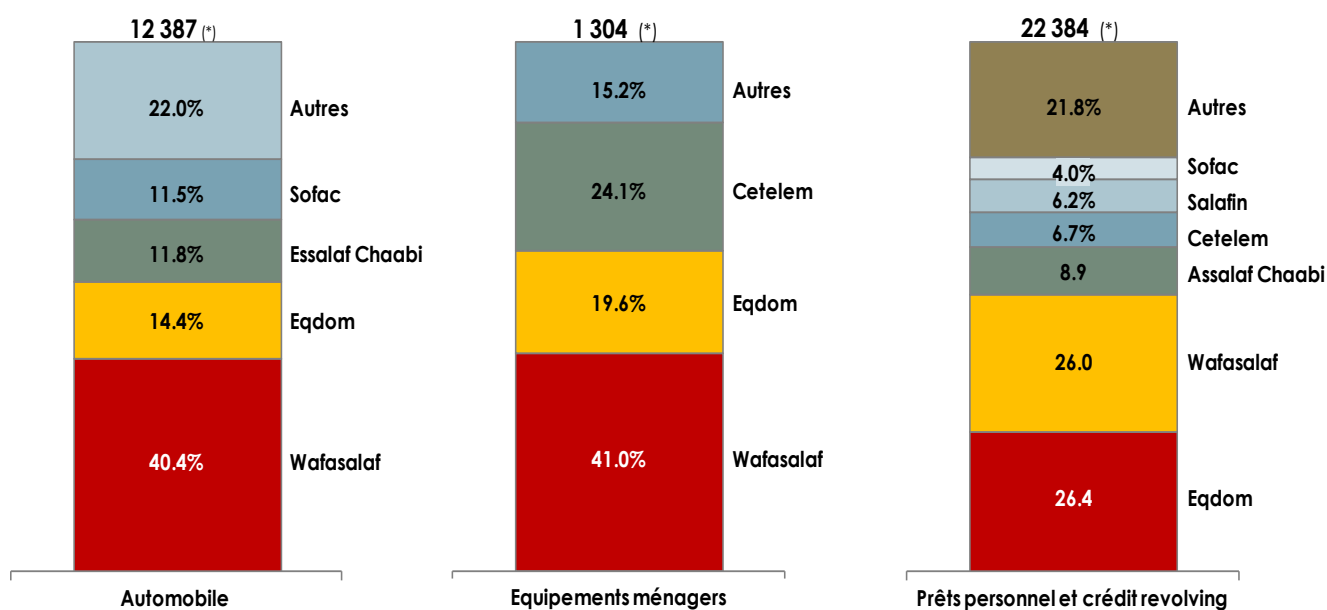
En effet, sur ce marché, **deux acteurs sur vingt, concentrent plus de la moitié des encours de crédits à la consommation (Wafasalaf et Eqdom)**, alors que 14 acteurs, soit les 3/4 des sociétés présentes sur ce même marché, se partagent 17% seulement des encours. (cf. graph ci-dessous)

Part de marchés des différents acteurs



Source : APSF – Analyses BFIVE Consulting
la part de marché est calculée sur la base des encours brut à fin 2007

Wafasalaf domine très largement 2 segments sur 3 du crédit consommation : l'automobile et l'équipement des ménages, avec plus de 40% de part de marché. EQDOM domine le segment des prêts personnels et du revolving avec plus 26% de parts de marché. (cf. graph ci-dessous)



Source: APSF, Analyses BFIVE Consulting
(*) encours à fin 2008 en millions de dirhams

Au final, 20 sociétés de crédit à la consommation se partagent un encours de 36,07 milliards de DH à fin 2008, mais seulement cinq (WAFASALAF, EQDOM, ASSALAF CHAABI, SOFAC, SALAFIN, CETELEM) détiennent 83% du marché et sont toutes des filiales de banques ou de grandes institutions financières. En 2010, l'encours net global passe à 38,6 MMDH (+ 6,8% en 3 ans).

Il est intéressant également de noter, que les sociétés de crédit à la consommation adossées à des institutions financières (*cf. schéma ci-dessous*) détiennent plus de 4/5^{ième} de parts de marché (82 %) et concentrent en parallèle près de 95% des encours de crédits.

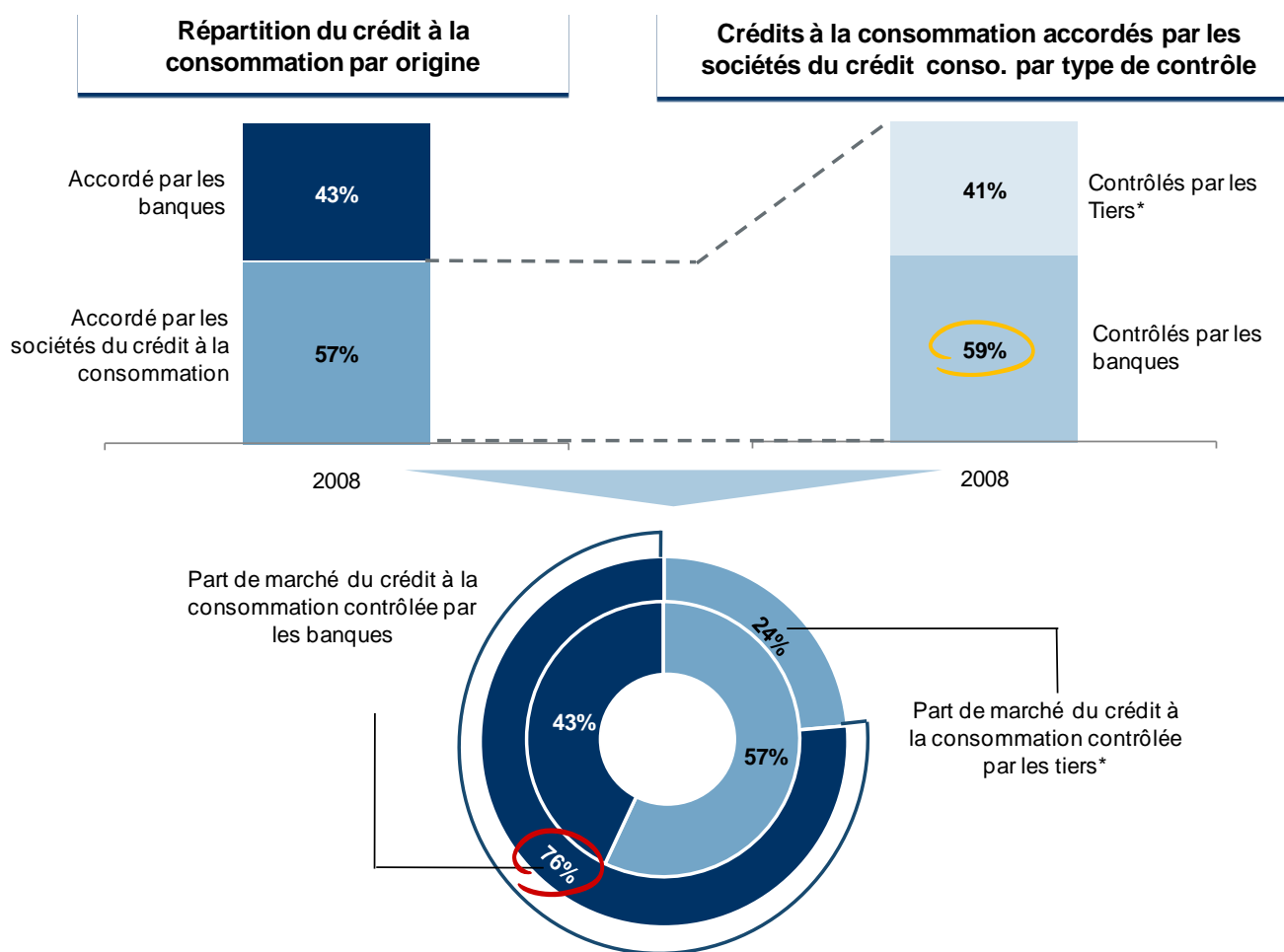
	Actionnaire majoritaire	Filiale	Part de l'actionnaire majoritaire dans le capital	Part de Marché de la filiale	Part de Marché des filiales contrôlée par les banques
Banques	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	SOGEFINANCEMENT	~100%	4%	4%
		EQDOM	54,21%	23%	12%
	ATTIJARI WAFABANK	WAFASALAF	66%	33%	22%
	GROUPE BNP PARIBAS	CETELEM	~100%	5%	5%
		BMCI CREDIT CONSO	~100%	2%	2%
	BANQUE POPULAIRE	ASSALAF CHAABI	100%	8%	8%
	CRÉDIT AGRICOLE	SAFACRED	100%	0,1%	0,1%
	BMCE	SALAFIN	74,5%	7%	5%
Assurances	AXA	ACRED	84,5%	3%	-
	CNIA	TASSLIF	26,19%	2%	-
SAHAM Holding	26,90%				
Holding	CDG	SOFAC	40,96%	7%	-
	FININVEST	DIAC SALAF	51,13%	2%	-
Captive auto	RCI BANQUE	RCI FINANCES	99,99%	0,4%	-

Les banques et leurs filiales dominent le marché du crédit à la consommation, ainsi 43% des crédits à la consommation sont accordés par les banques, les 57% restants par les sociétés de crédit à la consommation. Et parmi ces dernières, et comme cela a déjà été souligné, celles qui sont liées aux banques représentent une proportion supérieure à 4 sur 5.

Ce phénomène résulte d'une évolution récente mais très nette vers une plus grande "banclarisation" des ménages. En effet, l'intérêt des banques pour le marché du crédit à la consommation est allé en se renforçant au cours des dernières années, l'encours de crédits revenant aux banques passant ainsi de près du tiers des crédits distribués en 2000 à plus de la moitié de ces mêmes crédits en 2009.

De la sorte, on peut considérer aussi que la forte croissance du marché des crédits à la consommation au cours des cinq dernières années (2005 à 2009) a été principalement stimulée par les prêts accordés par les banques.

Globalement, la part des crédits distribués par les sociétés de crédit à la consommation est contrôlée à hauteur de 59% par les banques, ce qui confère à ces dernières une part prépondérante sur le marché du crédit à la consommation, soit une part de marché réelle cumulée égale à 76% (cf. schéma récapitulatif ci-dessous).



De manière plus globale, 13 sociétés de crédit à la consommation sur 20 sont contrôlées par des institutions financières (*voir ci-dessous*)

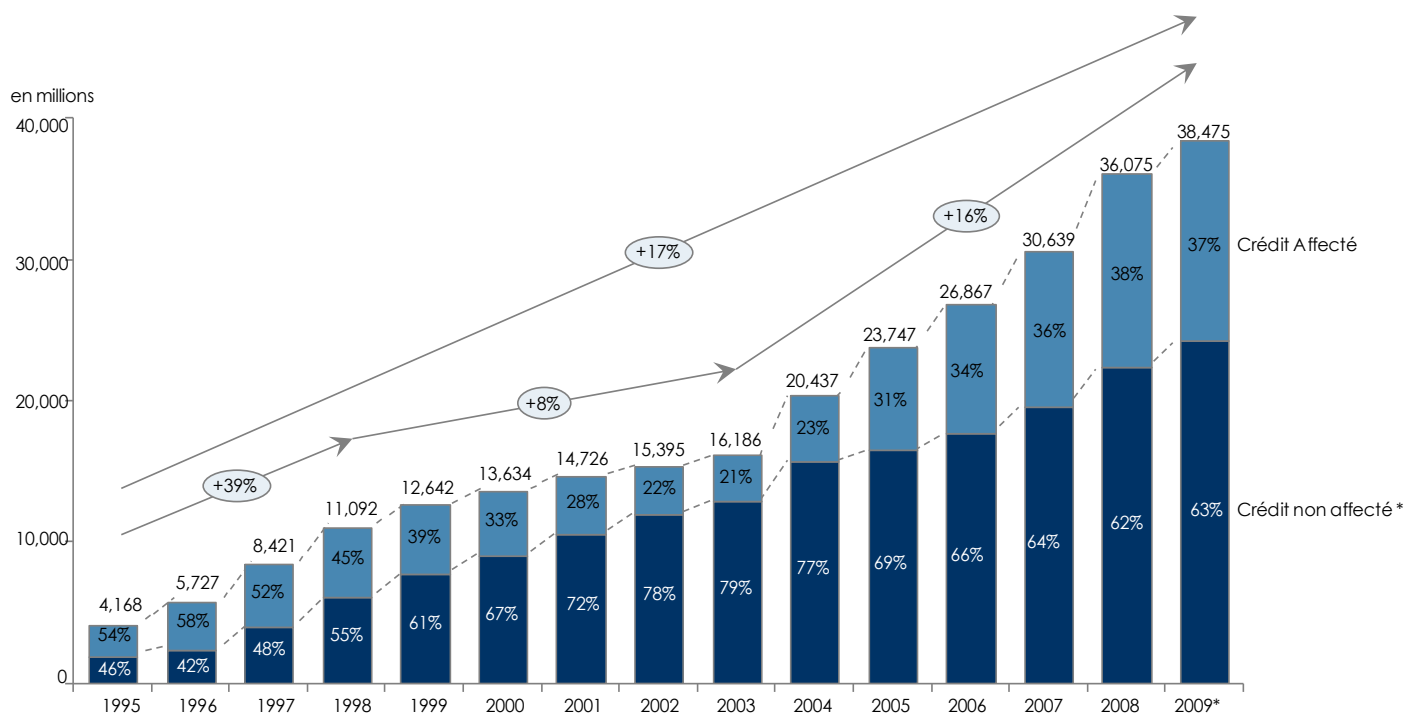


De ce qui précède, on retient que le marché connaît une double concentration avec, d'un côté, la prédominance de deux sociétés de crédit qui concentrent, comme indiqué ci-haut, plus de 50 % des encours de crédits à la consommation et, de l'autre, la prééminence sur ce même marché des banques ou de sociétés de crédit à la consommation adossées à des banques.

La « concentration » s'exerce également du point de vue géographique avec près de la moitié des encours de crédit conso sur l'axe Casa – Rabat. Cette situation peut être expliquée par plusieurs facteurs tels que le fait que les régions du Grand Casablanca et Rabat concentrent plus de 30% de la valeur ajoutée nationale, un cinquième de la population active ... ainsi que plus de la moitié du réseau des points de vente (respectivement 324 et 103, hors banques).

En termes de segmentation d'offre, on constate que le marché du crédit à la conso est caractérisé par la forte croissance des crédits non affectés (*voir graph ci après*) avec un quasi triplement ces dix dernières années des encours des crédits non affectés, passant de 9,1 milliards de dirhams en 2000 à 25,2 en 2010 (+177%) – cet offre repose quasi exclusivement sur des prêts personnels. Ainsi, en 2010, la part du crédit non affectée passe à 65% du total des encours.

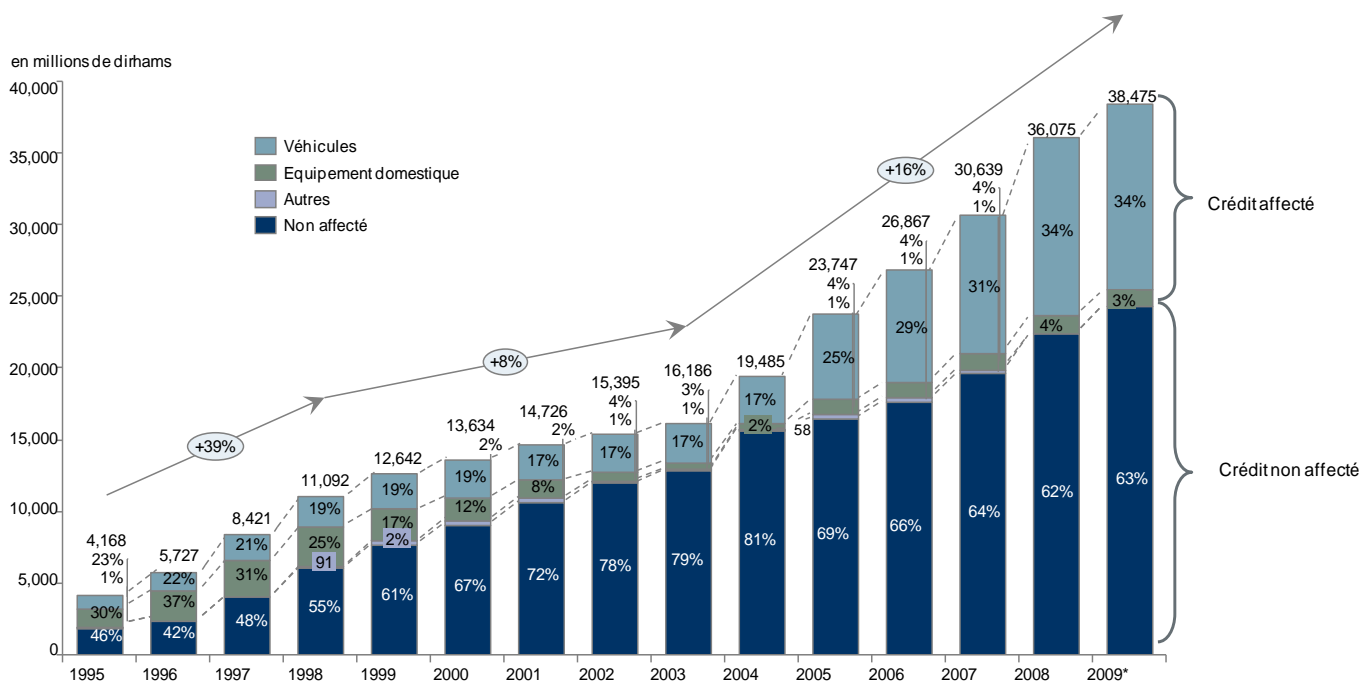
Évolution des encours de crédits à la consommation accordés par les sociétés de crédit à la consommation



Source: Association professionnelle des sociétés de financement (APSF) – Analyses BFIVE consulting
 (*) encours jusqu'à fin septembre 2009 * Prêts personnels, revolving, découverts...

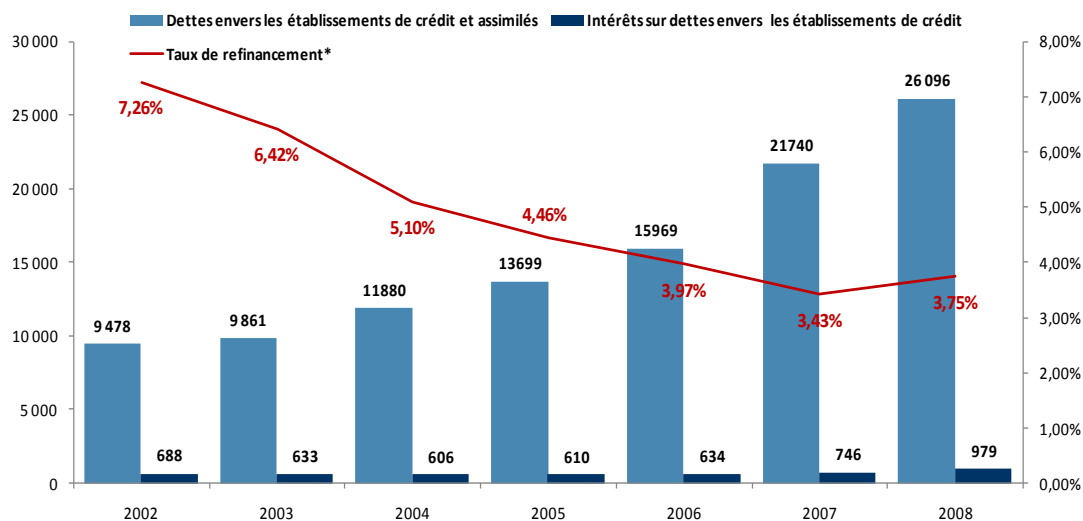
On note également l'essor remarquable du crédit Auto qui concentre plus de 90% des crédits affectés : le crédit Auto et le non affecté sont les principales locomotives de croissance (voir graph ci après)

Détail de l'évolution des encours de crédits à la consommation accordés par les sociétés de crédit à la consommation



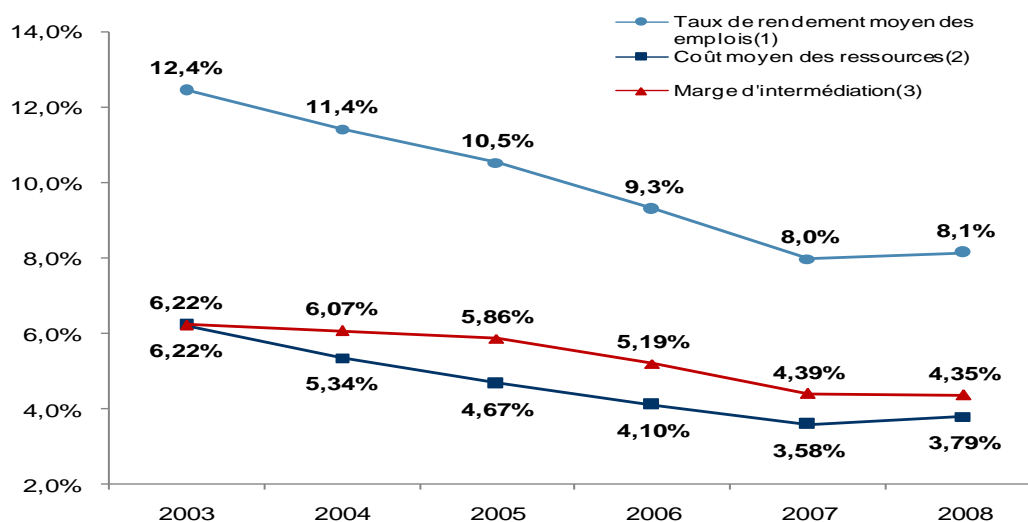
3. Les ressources des sociétés de crédit à la consommation

Les ressources des sociétés de crédit à la consommation ont continué à provenir pour l'essentiel de l'endettement bancaire. Celui-ci est à l'origine de près de 70% des ressources des sociétés de crédit à la consommation suivi par le marché financier à travers l'émission des Bons de Sociétés de Financement (BSF) – (cf graph ci-dessous)



Les grandes sociétés de crédit à la consommation accèdent plus facilement aux ressources et profitent de taux de refinancement favorables du fait de leurs tailles critiques, du volume d'affaires généré et de la qualité de leur « signature ». Cet adossement à de grandes institutions financières (fournisseurs) constitue incontestablement un facteur favorable.

L'environnement a également été marqué par un autre fait marquant en l'occurrence, la baisse continue du TMIC (*graph ci-dessous*) qui a joué un rôle capital en tirant la marge d'intermédiation des sociétés de crédit à la consommation vers le bas.



Source: Bank Al Maghrib – Direction de la Supervision Bancaire – Analyses croisées BFIVE Consulting

- (1) Intérêts et produits assimilés / ((Créances sur les établissements de crédit et assimilés) + (Créances sur la clientèle) + (Portefeuille titres))
- (2) Intérêts et charges assimilées / ((Dettes envers les établissements de crédit et assimilés) + (Dettes envers la clientèle) + (Titres de créance émis))
- (3) (Taux de rendement moyen des emplois) – (Coût moyen des ressources)

Par ailleurs, outre les baisses continue de leur marge d'intermédiation, les acteurs du crédit à la conso sont confrontés concomitamment à une augmentation de leurs charges d'exploitation due en partie aux investissements importants consentis dans les systèmes d'information (outils de SCORING, bases CRM, ...), ce qui a poussé les sociétés de crédit à la conso à améliorer leur maîtrise des coûts et à accroître leur productivité – là encore, les grands acteurs du marché sont mieux armés pour passer ce cap.

4. La capacité de pénétration du marché

Le marché du crédit à la consommation connaît, comme cela a été évoqué, un essor remarquable, caractérisé ces 10 dernières années par une croissance annuelle moyenne à deux chiffres.

Il présente donc, une opportunité d'investissement intéressante et économiquement viable pour des opérateurs souhaitant pénétrer ce secteur.

Cette pénétration pourrait prendre la forme d'une acquisition, d'une prise de participation (majoritaire ou minoritaire) dans une société existante ou pourquoi pas, d'une nouvelle création.

Le secteur du crédit à la consommation n'a toutefois connu, que seulement 3 nouvelles créations au milieu des années 2000 : Sogefinancement en 2004, BMCI Crédit Conso en 2005 et RCI Finance Maroc en 2007.

Ces créations, conduites par des banques (SG Maroc pour Sogefinancement) et des acteurs internationaux (Cetelem pour BMCI, Crédit Conso et Renault pour RCI Finance), ont pleinement profité de la croissance du secteur et ont complété l'offre produit de leurs sociétés mères.

Cependant, malgré leur adossement à des banques ou à des acteurs internationaux connus et reconnus, ces nouvelles sociétés n'ont pas réussi à perturber l'ordre établi sur le marché marocain du crédit à la consommation. Elles sont en effet restées cantonnées dans une position de seconds rôles (4% pour Sogefinancement en termes de part de marché, 2% pour BMCI Crédit Conso et 0,3% pour RCI Finance Maroc)

Se pose alors la question, des barrières d'accès au marché, qui sont de trois ordres :

- ▶ D'ordre réglementaire, avec 2 obligations importantes :
 - La nécessité d'un agrément pour l'exercice de l'activité, délivré par le Ministre des Finances, après avis conforme du Comité des Établissements de Crédit
 - Un capital minimum de 50 millions de DH, depuis 2011 (contre 20 MDH précédemment).
- ▶ D'ordre structurel en raison de :
 - La limitation des infrastructures disponibles
 - L'existence d'un effet réseau impliquant la disposition d'un minimum de guichet à l'échelle nationale pour bénéficier d'une masse critique
 - L'absence de possibilités importantes et évidentes d'économies d'échelle

- ▶ D'ordre stratégique en raison du :
 - Coût de l'investissement
 - Coût marketing et de communication

Ces différentes barrières à l'entrée confèrent au marché un niveau de protection important, sans toutefois le rendre tout à fait inaccessible à de nouveaux entrants.

C. La Gouvernance

A. La gouvernance du marché

La gouvernance du marché a pris ses marques et exerce une forte influence sur les opérateurs à travers un arsenal dédié à la supervision et le cas échéant à la sanction.

Deux grands acteurs aux prérogatives spécifiques incarnent cette gouvernance :

1. **Bank Al Maghrib (ce dernier Régule, supervise, contrôle et sanctionne) –**

Le champs d'intervention de BAM se rapporte notamment aux points suivant :

- a. Octroie l'agrément et en fixe les conditions d'exercice et de retrait de l'agrément aux établissements de crédit
- b. Veille au respect des dispositions comptables et prudentielles
- c. Administre les établissements de crédits en cas de difficultés
- d. Veille à la protection de la clientèle des établissements de crédit
- e. Emet des circulaires ou des recommandations
- f. Inflige des sanctions disciplinaires en cas de non respect des dispositions légales

Par ailleurs, la Loi bancaire de 2006 (loi n ° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés) a institué le « **Comité des établissements de crédit** » dont l'avis est requis par le gouverneur de Bank Al-Maghrib sur toute question, à caractère général ou individuel, ayant trait à l'activité des établissements de crédit et autres organismes assimilés. Le Comité **mène toutes études portant sur l'activité des établissements de crédit** et notamment sur **leurs rapports avec la clientèle et sur l'information du public**.

Ce comité présidé par le Gouverneur de Bank Al-Maghrib, comprend en outre :

- un vice-président (représentant de BAM);
- deux représentants du Ministère chargé des finances, dont le directeur de la direction du Trésor et des finances extérieures ;
- deux représentants du Groupement professionnel des banques du Maroc, dont le président ;
- deux représentants de l'APSF, dont le président.

BAM à travers les rapports étroits qu'elle entretient avec les commissaires aux comptes veille également à la qualité de l'information financière.

2. Association Professionnelle des Sociétés de Financement (APSF) (celle-ci est force de proposition et « défend »)

Le champ d'intervention de l'APSF se rapporte notamment aux éléments suivant :

- a. Représente ses membres
- b. Défend les intérêts de ses membres
- c. Contribue à améliorer le cadre général des activités de financement au service du développement social et économique du Royaume

Cette gouvernance forte et concertée se veut en faveur de davantage de transparence.

L'état à travers les divers institutions et organisations dont il dispose joue le rôle de garant de la transparence du marché, d'information des clients et, in fine, de protection de ces derniers.

Des premiers éléments de réponse relatifs aux avancées liées à l'exercice de ce pouvoir de l'Etat, peuvent d'ores et déjà être apportés :

BAM a diligenté au cours des dernières années des missions d'informations et de contrôle auprès des opérateurs et de l'APSF, pour s'assurer du respect des règles édictées par elle-même. Par ailleurs, quelques avertissements ont été formulés à l'encontre des opérateurs, notamment pour protéger les consommateurs (affichage des taux, publicité mensongère, ...). BAM a également eu à entamer des procédures de retrait d'agrément suivies de liquidations d'opérateurs.

L'arsenal réglementaire de Bank Al Maghrib et la mise en place de la loi bancaire de 2006 ont contribué à dynamiser l'offre de crédit à la consommation en faveur des ménages. En effet, une batterie de mesures a été instituée en vue d'assurer une meilleure protection à la clientèle, dont notamment :

- Les sociétés de crédit à la consommation sont tenues de communiquer à leur clientèle le taux effectif global, lequel ne doit pas dépasser le taux maximum des intérêts conventionnels (TMIC), ainsi que l'ensemble des conditions de financement appliquées
- Elles sont appelées à respecter en permanence des ratios prudentiels dont le seuil est fixé par voie réglementaire;
- Elles doivent procéder au déclassement de leurs créances et de les couvrir par un niveau de provisions approprié.

Cependant, opérant dans un contexte concurrentiel accru, les sociétés de crédit à la consommation ont tendance à prendre plus de risques pour accroître leurs parts de marché. Ainsi, il arrive qu'elles surestiment la capacité d'endettement des emprunteurs. Ceci est de nature à augmenter les créances impayées

De son côté l'APSF, outre ses missions classiques, sert d'instrument de "lobbying" auprès des instances de gouvernance du secteur. En effet, à travers leur association,

les opérateurs constituent un groupe de pression pour défendre leurs intérêts auprès des différentes instances de gouvernance

L'APSF, seule association représentant les opérateurs du secteur, sert d'intermédiaire pour les questions concernant la profession, entre ses membres et les pouvoirs Publics.

V – Indices de concurrentiabilité du secteur

A. Le point de vue des acteurs

Les constats et appréciations sont tirés des entretiens directs réalisés avec les parties prenantes du secteur sur les principaux éléments suivants :

1/ La régulation et la supervision

- ▶ La création de l'Association professionnelle des sociétés de financement (APSF) en 1993 a contribué à structurer et à assainir le secteur. Avec cette création, un effort de **rattrapage très important a été accompli permettant l'alignement du Maroc sur la plupart des standards internationaux**. Cependant, un potentiel d'amélioration ciblé, notamment sur l'exécution et la coordination avec certains partenaires institutionnels, existe toujours
- ▶ Le processus de régulation est considéré comme largement concerté (Bank Al Maghrib, opérateurs du secteur...), toutefois, l'encadrement des taux ne permet pas d'intégrer le risque de surprime lié aux populations les plus défavorisées (opportunité naissante chez les banques du 'Low Income Banking')

2/ L'Environnement socio-économique

D'une façon globale, il apparaît que la crise internationale a eu un impact relativement limité sur le secteur. Les seuls segments du marché qui semblent avoir été affectés sont les crédits auto et les équipements ménagers.

Malgré cela, il y a lieu de noter que la pression sur les marges des sociétés de financement demeure importante en parallèle à l'augmentation de leurs charges d'exploitation.

L'émergence de nouveaux modes de consommation, impliquant un recours accru au crédit à la consommation, force le secteur à s'adapter.

3/ La Protection du consommateur, élément essentiel d'intervention des organismes de régulation, est de plus en plus effective grâce à :

- ▶ La purge opérée dans le secteur à travers l'exclusion des revendeurs et autres intermédiaires frauduleux
- ▶ La multiplicité des associations de protection des consommateurs qui pâtissent, toutefois, d'un manque de structuration et de représentativité, puisque aucune des associations intervenant dans le secteur ne bénéficie du statut d'association d'utilité public

4/ L'offre et la demande

- ▶ L'offre, en renouvellement continu, semble s'adapter continuellement à la demande et à l'émergence de nouveaux modes de consommation
- ▶ La demande est concentrée principalement dans l'axe Casa-Rabat, étant donné le poids démographique de cet axe et, surtout, le niveau de revenu de la population qui y vit, comparativement plus important par rapport au reste du pays
- ▶ Les opérateurs prennent des risques relativement modérés en ciblant principalement les fonctionnaires et les salariés conventionnés. Mais, parallèlement à cela, de nombreuses catégories sont exclues du marché du crédit consommation, c'est notamment le cas des agriculteurs ou des salariés du secteur informel.

5/ Les performances des acteurs

- ▶ Les acteurs présentent globalement des fondamentaux bilanciaux, stratégiques et opérationnels assainis, néanmoins, on note l'apparition de quelques facteurs de fragilité, c'est le cas de l'intégration d'outils de scoring qui n'est effective que chez les grands opérateurs. Malgré cela, le potentiel reste important notamment en raison du nombre de ménages non encore bancarisés et de l'évolution du mode de consommation des ménages marocains
- ▶ Toutefois, les acteurs présentent des niveaux de rentabilité en nette diminution en raison d'une importante intensité concurrentielle et d'une forte pression sur les marges.

6/ La structure du secteur

- ▶ Un secteur tendanciuellement bien développé (relativement au PIB), mais présentant un profil très contrasté par segment avec une surpondération de certains segments (les fonctionnaires représentaient 41% des dossiers de crédit en 2009)
- ▶ Une structure du secteur comparativement déjà très concentrée et une ouverture relativement limitée sur des actionnaires étrangers (SOFINCO chez WAFASALAF, RCI, CETELEM)
- ▶ Un potentiel de consolidation supplémentaire au niveau des petits acteurs. Ces sociétés n'intéressent pas les leaders compte tenu de leur taille et ont peu de chance d'intéresser les challengers car elles opèrent sur des niches et sont peu structurées et peu capitalisées. Tout au plus, nous pourrions observer un jeu de rapprochement entre elles, mais ce qui pour l'instant n'a pas encore été le cas

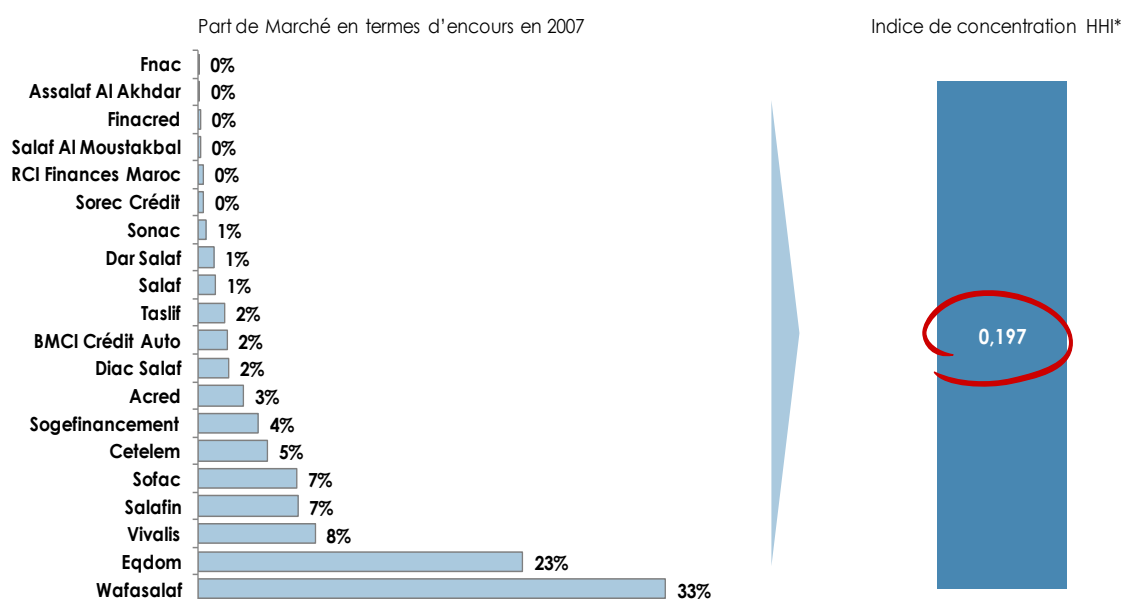
7/ Les facteurs de compétitivité

- ▶ La convergence vers la constitution de plateformes communes de gestion des risques clients (e.g. Crédit Bureau)
- ▶ L'existence de processus d'industrialisation des critères d'octroi via les outils de scoring (courbe d'expérience des outils sur 5 ans) chez les plus grands opérateurs
- ▶ Une maîtrise de plus en plus grande de la chaîne de risques permettant de limiter le taux de créances en souffrance.

B. Conclusions

1. Facteurs de concurrentiabilité

Le secteur du crédit à la consommation au Maroc présente indiscutablement un fort degré de concentration. En effet avec un indice Herfindahl-Hirschman * (HHI) qui se rapproche de 0,2, le secteur se trouve dans une zone de vigilance importante comme en témoigne le schéma ci-dessous..

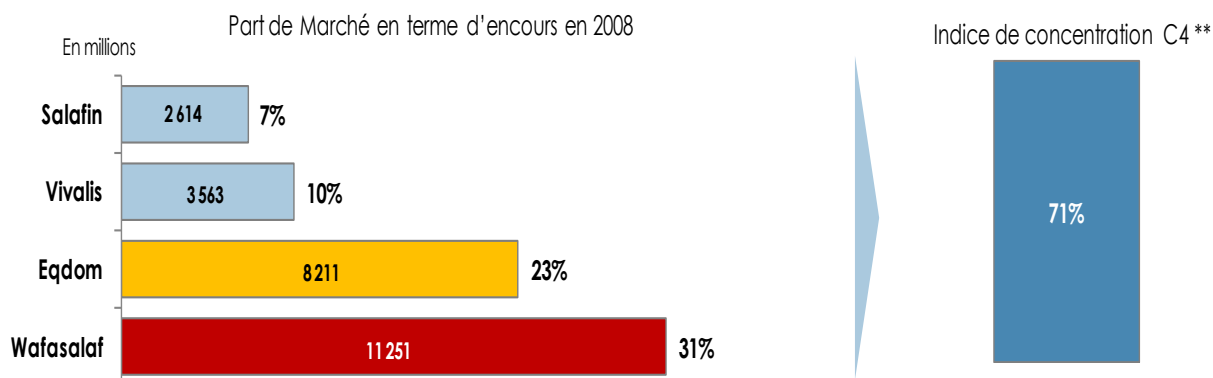


***HHI : somme des parts de marché (au carré) des sociétés d'un secteur multiplié par 10**

A titre de comparaison, en France, les parts de marché des 10 premiers acteurs avoisinent les 60%.

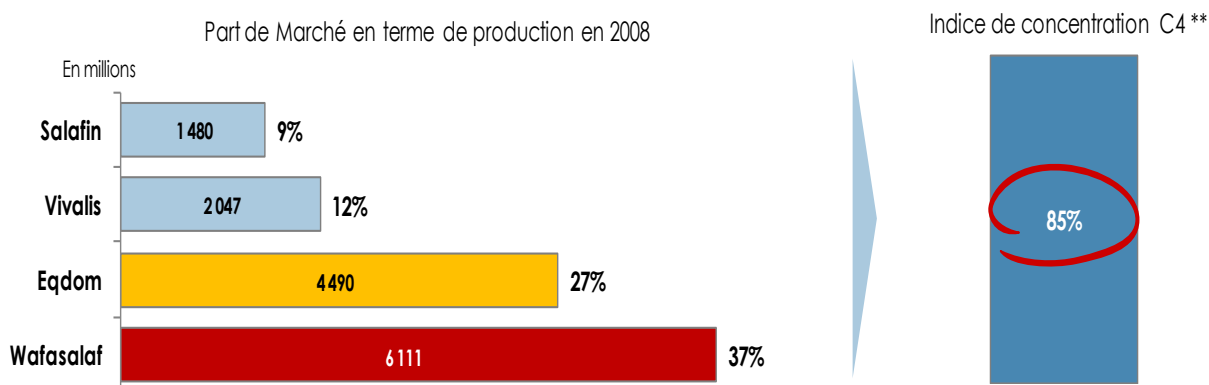
D'autre part trois quart des encours et de la production sont concentrés chez quatre opérateurs.

En effet 4 sociétés de crédit à la consommation, Wafasalaf, Eqdom, Vivalis et Salafin, concentrent 71% des encours de crédits du secteur (*voir graph ci-dessous*)



(**) Four-Firm Concentration Ratio : cet indice de concentration correspond à la somme des parts de marché des 4 plus importantes sociétés du secteur. Dans la présente étude, ont été considérés les parts de marché en termes d'encours et de production mais également le PNB, le résultat net et le total bilan

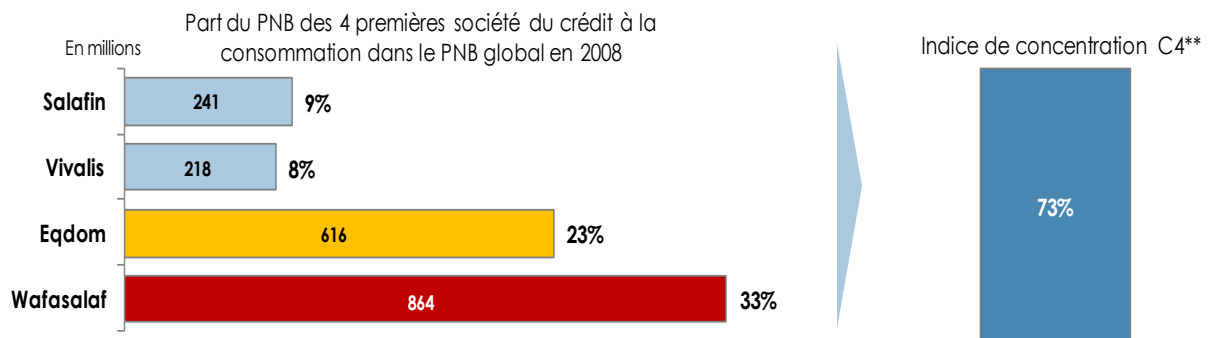
Ces 4 acteurs concentrent dans le même temps 85% de la production* (*voir graph ci-dessous*)



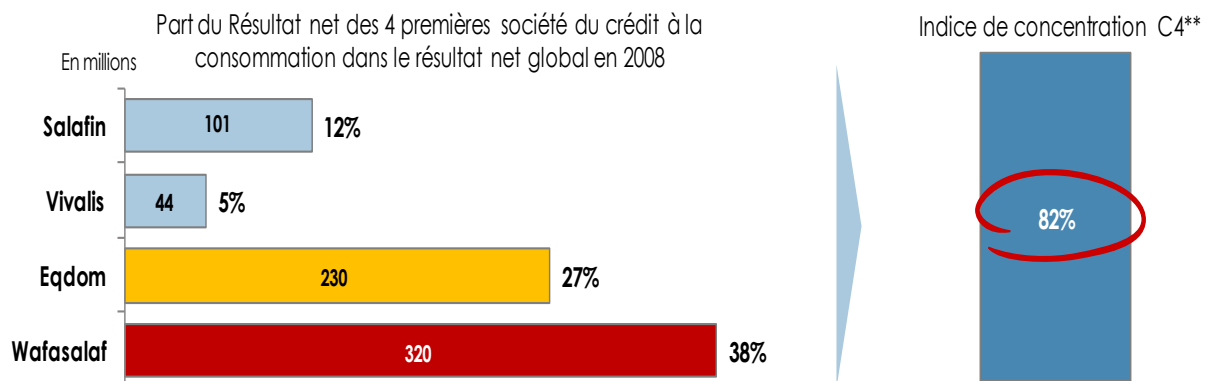
(*) Production : montant des crédits octroyés dans l'année

Ce phénomène de concentration se retrouve dans d'autres ratios / indicateurs tels que la valeur ajoutée ou le résultat net.

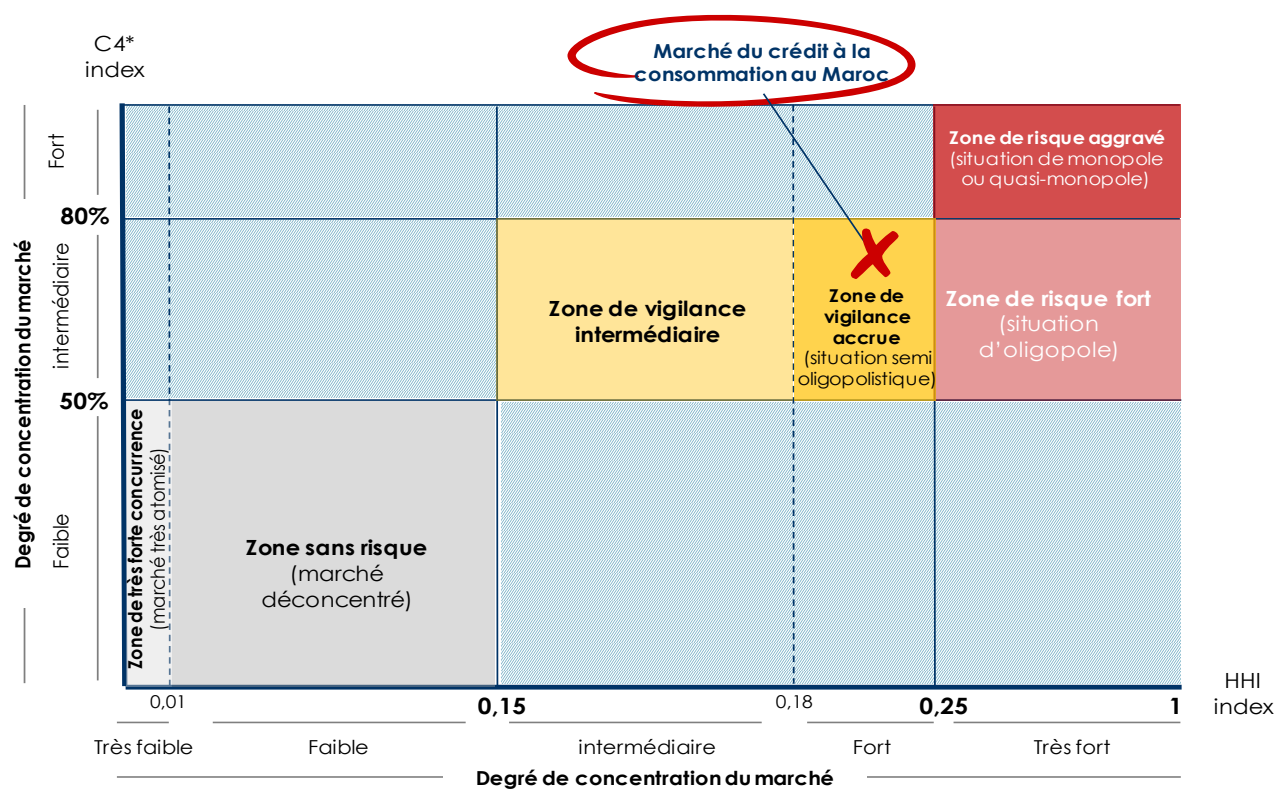
Ainsi, l'essentiel de la valeur ajoutée créée et des gains dégagés par le secteur est partagé par les mêmes opérateurs cités précédemment puisque ces derniers concentrent 73% de la valeur ajoutée créée (*voir ci-dessous*)



De même que Wafasalaf, Eqdom, Vivalis et Salafin se partagent ~82% des gains nets du secteur (*voir ci-dessous*)



Dans le contexte précédemment décrit, le Marché du crédit à la consommation au Maroc se situe dans une zone de vigilance accrue...non loin de la zone « rouge »
 » (voir ci-dessous)



Source: US Department of Justice – Analyses BFIVE consulting

La zone de vigilance accrue correspond à une situation semi oligopolistique, proche d'une situation de risque fort (oligopole).

Néanmoins, le secteur du crédit à la conso ne présente pas tout à fait la caractéristique d'un marché oligopolistique (nombre très faible d'offreurs et un nombre important de clients), puisque plus de 20 sociétés opèrent dans ce secteur et que 78% des encours de crédits en 2009 sont détenus par les 6 principales sociétés sachant que Eqdom et Wafasalaf détiennent à elles seules 50% de l'ensemble.

Nous sommes face à une situation qu'on pourrait qualifier de semi oligopolistique, car 4 sociétés détiennent à elles seules, près des 3/4 des parts de marché. Cette situation se présente comme suit :

- ▶ Situation de marché dominé par 4 acteurs pesant pour 71% de parts de marché en terme d'encours en 2008
- ▶ Dont 2 acteurs représentent 54% de parts de marché en termes d'encours en 2008
- ▶ Situation de marché dominé par 4 acteurs pesant pour 85% de parts de marché en termes de production en 2008 dont 2 acteurs représentent 54% de parts

VI – Conclusions de l'étude et recommandations

Le marché marocain du crédit à la consommation compte quelque 35 sociétés, mais présente une très forte concentration des acteurs, puisqu'il est dominé par deux opérateurs, Wafasalaf et Eqdom. Ils concentrent 56 % des encours de crédit à la consommation et dominent le marché sur l'ensemble de ces segments. Par ailleurs, quatre opérateurs étaient à l'origine de 85 % de la production du secteur en 2008 et se partageaient par la même occasion, cette même année, 82 % du résultat net global du secteur.

Rappels sur la structure du marché

Trois types de sociétés de crédit à la consommation cohabitent dans le secteur du crédit à la consommation :

- ▶ **Les leaders** : Wafasalaf et Eqdom, Vivalis et Cetelem toutes les quatre filiales de banque
- ▶ **Les challengers** : Cetelem, Sofac et Acred qui disposent de ressources financières non négligeables du fait de l'appui financier de leurs actionnaires de référence et qui peuvent présenter un intérêt à terme pour les banques ou dans une moindre mesure pour les leaders en terme de croissance externe afin de gagner des parts de marché, sur un secteur très concurrentiel. Elles sont intéressantes pour les banques qui disposent de ressources financières importantes et qui souhaitent acquérir rapidement des parts de marché, comme ce fut le cas en 2010 avec le rachat de Sofac par le CIH. Ce type de transactions pourront avoir lieu dans l'avenir et consolideront davantage le secteur. Les leaders sont moins dans cette optique car elles disposent déjà d'une masse critique importante et leur croissance endogène équivaut au rachat d'un challenger. Par ailleurs, leur politique en matière de gestion du risque, leur organisation industrielle dans le traitement des dossiers de crédit ne leur permet pas d'absorber facilement des entités moins structurés et moins regardantes dans la gestion du risque client (tolérance plus forte sur l'octroi des crédits).
- ▶ **Les indépendants** : Dar Salaf, Finacred, Salaf, Fnac eux, vivent grâce en général à la personnalité de leur fondateur et dirigeant et lorsque la succession n'est pas pensée, ce qui reste souvent le cas, elles peuvent alors présenter un risque de survie à terme. Ces sociétés n'intéressent pas du tout les leaders compte tenu de leur taille et ont peu de chance d'intéresser les challengers car elles opèrent sur des niches et sont peu structurés et peu capitalisées. Tout au plus, nous pourrions observer un jeu de rapprochement entre elles, mais ce qui pour l'instant pas encore été le cas.

Cette situation pourrait présenter à terme un risque majeur pour le consommateur.

L'analyse de la structure du marché révèle par ailleurs d'autres caractéristiques. A titre d'exemple, on constate notamment que le **segment des banques dominant les prêts personnels** : celles ci distribuent leurs produits au sein de leur réseau d'agence et sont de ce fait davantage présentes sur le segment des prêts personnels. Cependant, le phénomène du rachat de créances est devenu une réalité du secteur et s'exerce dans les 2 sens.

Le segment des spécialistes dominant les crédits affectés, dont l'automobile : ils sont en effet, plus présent sur les lieux de vente et proposent des crédits spécifiques au produit acheté et gèrent les cartes privatives des distributeurs. En France par exemple, la part de marché des spécialistes dépasse celle des banques (57,3% vs 42,7%) et chaque année ces derniers perdent quelques points de parts de marché. Les banques cherchent essentiellement à équiper les détenteurs de comptes dans leur établissement tandis que les spécialistes visent un public plus large. Via les partenariats avec les enseignes, ils dominent les principaux marchés du crédit à la consommation.

Deux déséquilibres importants prolongent et renforcent cette situation de marché dominé par un nombre limité d'opérateurs :

a/ La moitié des agences de sociétés de crédit à la consommation est concentrée sur l'axe Rabat/Casablanca et cinq opérateurs en détiennent plus des $\frac{3}{4}$

b/ La plupart des sociétés se concentrent sur le segment du crédit aux fonctionnaires et leurs produits se ressemblent.

Quels facteurs de risques compte tenu du poids avéré des banques dans le secteur ?

La présence renforcée des banques sur le Marché du crédit à la consommation est en effet une réalité :

- La moitié des sociétés de crédit à la consommation est contrôlée par des banques
- Les sociétés de crédit à la consommation adossées à des banques concentrent près de 90% des encours de crédits
- En dehors des crédits à la consommation directement accordés, les banques contrôlent à travers leurs filiales 61% des parts de marché des crédits à la consommation
- L'intérêt des banques pour le secteur s'est manifesté dans les années 90. Puis le durcissement de la réglementation avec l'acquisition du statut d'établissement de crédit pour les sociétés de crédit à la consommation et l'exigence de fonds propre minimum requis, ont eu pour effet la réduction du nombre de sociétés spécialisées. Cette situation est venue conforter l'émergence du poids des banques dans le secteur.

Cette situation présente des **risques**, les offres étant conçues comme des produits de grande consommation et distribuées comme telles. Les critères d'octroi s'appuient sur des modèles privilégiant un type de clientèle limité. Les processus des principales grandes institutions de crédit à la consommation, ne permettent pas d'examiner la capacité de financement de façon individualisée, d'autant plus que les crédits sont pour une part importante accordés sur le lieu de vente où la priorité reste la rapidité. La complexité des offres est souvent source de confusion pour l'emprunteur, même si le législateur s'attache à en simplifier la lecture pour permettre notamment une meilleure comparabilité du coût global

Il apparaît qu'un **accroissement de la concentration pourrait être préjudiciable au consommateur**. La capacité des sociétés de crédit à la consommation à augmenter leurs tarifs dépend de l'intensité concurrentielle, c'est-à-dire de la structure de l'offre, mais aussi de l'élasticité de la demande. Mais sur ce marché, la demande est suffisamment mobile pour prévenir les hausses de taux et le niveau de coûts de sortie est faible. Par ailleurs, les clients ont la possibilité de reporter leur demande sur les concurrents à travers le mécanisme du rachat de crédit.

Recommandations

Quelle protection du consommateur ?

Le cadre de protection des consommateurs existant est relativement favorable mais présente un potentiel d'amélioration certain. En effet, **le cadre de protection des consommateurs présente des lacunes sur 3 dimensions importantes :**

- Le renforcement de la transparence sur les prix
- La réglementation sur les switching costs (vente liée interdite par la loi sur la concurrence)
- Les pratiques anti-concurrentielles.

1. Le manque de transparence sur les prix appelle des recommandations quant à l'amélioration de l'existant :

- Il faudrait que les contrats informent le consommateur sur l'ensemble des coûts : frais de dossier, coûts du remboursement par anticipation, taux exprimé de manière clair... donc le coût de revient global d'un crédit
- Les contrats devraient également prévoir d'informer sur les conditions de remboursements par anticipation. La législation pourrait même aller jusque proposer l'interdiction des pénalités pour remboursement anticipé
- Obligation de fournir mensuellement un relevé d'amortissement sur lequel figure un certain nombre d'informations (e.g., montant du crédit, des mensualités, date de début et de fin de période, montant restant dû)

- Renforcement de l’obligation d’affichage des conditions d’octroi des crédits et des taux à la fois dans les agences mais également sur le site Internet. Obligation d’informer le consommateur sur le coût de revient global d’un crédit
- Le dispositif de médiation mis en place par l’APSF, créé récemment, va aussi dans le sens d’une plus grande transparence de la part des SCC. Ce dispositif gagnerait à intégrer un représentant d’une association de protection des consommateurs.
- Assouplissement des conditions d’octroi du crédit
 - ✓ La réglementation au Maroc en matière de taux d’usure reste assez contraignante bien qu’en réalité elle pénalise sans doute davantage les petites SCC qui sont sur des marchés de niche (n’intéressant pas ou peu les grandes SCC) mais qui ne peuvent augmenter leur marge en augmentant leur taux. Dans un souci de développement du Low Income Banking (LIB), cette pratique du taux d’usure pourrait être appliquée de façon ciblée (e.g., en-deçà d’un certain montant de crédit ou sur certaines catégories de crédits),
 - ✓ Il devrait être possible à terme de se défaire de critères standards et assez peu différenciant de scoring du prêt à la consommation (âge de l’emprunteur, propriétaire ou locataire, revenus fixes, montant emprunté, ...), avec l’adoption de scores comportementaux ou la prise en compte du patrimoine de l’emprunteur dans les critères d’octroi (sans se cantonner aux revenus réguliers, ce qui améliorerait par exemple l’accès au financement des artisans ou de certaines professions libérales) sont autant de pistes à envisager.

L’amélioration de la transparence permettra d’améliorer la capacité et la liberté de choix pour les consommateurs

2. Réduire les switching costs (vente liée)

Cette nécessité devrait s’articuler autour de deux grandes mesures :

- Imposer aux SCC un plafond en terme de ce que doit payer le consommateur lors de son rachat de crédit par une autre SCC voire même interdire les frais liés aux rachats de crédit. En France la nouvelle réglementation, qui entrera en vigueur à compter du 1^{er} mai 2011, prévoit qu’en cas de remboursement anticipé d’un prêt à la consommation, l’indemnité ne pourra être demandé que pour les remboursements supérieurs à 10 000 euros sur une période de 12 mois.
- Réglementer la vente de crédit consommation associée aux crédits immobiliers, qui pénalise les SCC par rapport aux banques

3. Les pratiques anticoncurrentielles : il existe des risques de survenance de situation d'abus de position dominante susceptibles de se matérialiser par différents facteurs ou événements :

- A travers le poids des standards techniques (outils de scoring, SI), qui pénalisent le développement des petites structures
- Les banques disposent d'informations exclusives et détaillées sur leurs clients, sont de ce fait dans des situations privilégiées. Elles peuvent alors orienter les clients les plus solvables vers leurs filiales de crédits consommation et refuser les autres clients qui iront vers les plus petites SCC
- Parmi les autres critères limitant l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché figurent :
 - ✓ La taille du réseau physique qui doit être important pour assurer un effet volume devenant de plus en plus critique
 - ✓ La qualité et la taille des fichiers clients des filiales de banques, une analyse des dossiers industrialisée garantit une plus grande rapidité et un meilleur service au client qui comme nous l'avons vu accroît leur satisfaction et de ce fait le taux de conquête et de fidélisation
- L'arrivée sur le marché de filiales « LIB » de grandes banques qui pourrait développer des produits d'appels type crédits consommation pour des bas revenus et leur proposer une panoplie de produits dans un point de vente unique, constitue un risque pour le développement des SCC

Il ya lieu enfin, parmi les autres recommandations qu'il est possible d'avancer, compte tenu des constats essentiels tirés de la présente de signaler les points suivants :

a/ Garantir la visibilité légale et réglementaire dans le secteur en évitant notamment les mesures à portée rétroactives ou non concertées, comme ce fut le cas avant la période d'assainissement du secteur.

b/ Garantir une réelle protection des consommateurs par une instance associative représentative disposant de moyens lui permettant d'influer sur la transparence et la régularité des opérations sur le marché du crédit à la consommation, en accédant à l'information pertinente sur le secteur et ses composantes et bénéficiant de recours crédibles auprès de tous les opérateurs et partenaires institutionnels. Le consommateur aujourd'hui, évalue mal le risque et ne prend pas suffisamment en compte le taux dans son processus de décision.

Quelles perspectives d'évolution pour le secteur du crédit à la consommation au Maroc et quels modèle(s) de développement en particulier, dans le futur ?

Alors que le taux d'usure limite l'extension du marché en excluant les populations « à risque », certains acteurs essaient de développer des modèles near-prime (clientèle à risque) via le développement de filiales Low Income Banking. Ces derniers sont toutefois peu nombreux et la crise des subprime devraient encore inciter à un peu plus de prudence.

Ce développement est possible sur des profils de clients plus risqués via la création de filiales spécialisés, comme c'est le cas en France avec une filiale de Sofinco. L'objectif étant de s'ouvrir à des clientèles aux revenus inférieurs et de travailler sur les critères d'éligibilité et les seuils actuels conduisant aux rejets de dossier.

L'apparition à terme de véritables associations de défense des consommateurs à l'instar de UFC que choisir en France, ira vers un rééquilibrage des pouvoirs entre SCC et consommateurs par la création de relai majeur des attentes de ces derniers.

L'émergence d'Internet, encore embryonnaire aujourd'hui, sera à suivre avec beaucoup de prudence. En effet, il apportera à la fois plus de transparence (contribue à faciliter les comparaisons de taux et de services entre opérateurs) mais également plus de risque (accès plus facile au crédit).

Quels nouveaux acteurs ?

Les principaux acteurs du secteur au Maroc jouissent d'avantages concurrentiels liés à leur connaissance des clients (base de données, outils de scoring...) et aux volumes pour les leaders qui leur procurent une longueur d'avance. Mais de nouveaux acteurs peuvent émerger :

- ▶ La Banque Postale, est déjà autorisée à distribuer des crédits à la consommation et fera probablement preuve d'un grand appétit pour ce secteur. En effet, la densité de son réseau lui donne une force de frappe unique sur le marché
- ▶ On peut également penser qu'à terme et comme en France, apparaitront des filiales spécialisées de la grande distribution (en lien avec le développement du secteur de la grande distribution au Maroc) qui distribueront des crédits au sein de leurs enseignes via des crédits revolving liées à des cartes privatives.

Ce qui est certain, c'est que les exigences de rentabilité vont s'intensifier, dans un contexte où les marges d'intermédiations sont faibles. Les coûts aux différents maillons de la chaîne de valeur devront être optimisés. Les grands acteurs de la place ont déjà misés sur les volumes et une forte industrialisation des process pour réaliser des économies d'échelle. Ils sont les mieux préparés avec leurs maisons mères pour répondre à ces enjeux futurs du secteur.