
ROYAUME DU MAROC

PREMIER MINISTRE

CONSEIL DE LA CONCURRENCE



REALISATION D'UNE ETUDE SUR
LA CONCURRENTIABILITE DU SECTEUR BANCAIRE

Rapport de synthèse des volets I et II

Mars 2013

Sommaire

Liste des abréviations	3
Préambule	4
<i>Executive Summary</i>	5
Introduction	12
Chapitre 1 : Etat des lieux du marché bancaire	15
A. Cadre réglementaire	15
1. Cadre général	15
2. Leviers de régulation impactant la concurrenciabilité du secteur	19
B. Acteurs et activités bancaires	21
1. Panorama général des acteurs	21
2. Activité bancaire	22
C. Structure de l'offre	25
1. Réception de fonds publics	25
2. Opérations de crédit	27
3. Mise à disposition des moyens de paiement et autres activités connexes.....	28
D. Structure de la demande	28
1. Le taux de bancarisation comme instrument de mesure de la demande	28
2. Un taux en progression continue	29
3. Perspectives d'évolution	30
Chapitre 2 : Analyse des mécanismes concurrentiels	32
A. Degré de concentration	32
1. Vision macroscopique	33
2. Focus sur les banques universelles à réseau.....	35
3. Vision par type de produit.....	35
B. Barrières à l'entrée	38
1. Barrières réglementaires.....	38
2. Barrières structurelles et économies d'échelle.....	40
3. Barrières stratégiques et économies de champ.....	44
4. Analyse des entrées et sorties du marché	47
C. Aspects horizontaux de la concurrence.....	49
1. Pouvoir de marché.....	49
2. Positionnement des opérateurs.....	51
3. Structure du capital et degré de dépendance.....	53
4. Mécanismes de concurrence déployés par les opérateurs	56
D. Aspects verticaux de la concurrence	56
1. Réseaux d'agences et qualité de l'offre.....	56
2. Tarification des produits et services bancaires	59
a. Les taux d'intérêt.....	59
b. Les tarifs des prestations bancaires.....	66
Conclusion.....	70

Liste des abréviations

AWB	Attijariwafa bank
BAM	Bank Al-Maghrib
BCM	Banque Commerciale du Maroc
BCP	Banque Centrale Populaire
BMCE	Banque Marocaine du Commerce Extérieur
BMCI	Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
BNP PARIBAS	Banque Nationale de Paris – Banque de Paris et des Pays Bas
BPR	Banques Populaires Régionales
CAM	Crédit Agricole du Maroc
CBAO	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CDG CAPITAL /CDG K	Caisse de Dépôt et de Gestion Capital
CDM	Crédit Du Maroc
CDVM	Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
CE	Commission Européenne
CEC	Comité des Etablissements de Crédit
CFG	Casablanca Finance Group
CIH	Crédit Immobilier et Hôtelier
CMI	Centre Monétique Interbancaire
CNCE	Conseil National du Crédit et de l'Épargne
COREP	Common Reporting
CPM	Crédit Populaire du Maroc
DAPS	Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale
FEC	Fonds d'Équipement Communal
FINREP	<i>Financial Reporting</i>
GAB	Guichet Automatique Bancaire
GPBM	Groupement Professionnel des Banques du Maroc
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IHH	Indice d'Herfindahl Hirschman
MRE	Marocains Résidents à l'Étranger
PNB	Produit Net Bancaire
RCAR	Régime Collectif d'Allocation de Retraite
RMA WATANIYA	Royale Marocaine des Assurances Wataniya
ROA	<i>Return on Assets</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
SG MAROC	Société Générale Maroc
SMDC	Société Marocaine de Dépôt et Crédit
SNI	Société Nationale d'Investissement
TCAM	Taux de Croissance Annuel Moyen
TIE	Taux d'Intérêt Effectif
UE	Union Européenne
UMB	Union Marocaine des Banques

Préambule

« *Au service du consommateur et de la compétitivité du tissu économique national, le Conseil de la Concurrence a pour objectif de veiller au libre jeu de la concurrence en luttant contre les pratiques anticoncurrentielles (ententes et abus de position dominante) et en contrôlant les opérations de concentration économique* ».

Ayant un rôle consultatif en la matière, il reçoit des saisines et des demandes d'avis de la part du Gouvernement, via le Premier Ministre, des commissions parlementaires, de la magistrature, des associations et chambres professionnelles, des conseils des régions, des communautés urbaines, des organisations syndicales et des associations de consommateur reconnues d'utilité publique.

Outre sa fonction consultative, le Conseil a une mission de sensibilisation et d'information de l'opinion publique et des institutions habilitées à le saisir.

Dans le cadre de ses activités de sensibilisation et d'information, le Conseil de la Concurrence a confié à Mazars une étude sur la concurrentiabilité du secteur bancaire au Maroc.

Cette étude vise, dans une perspective d'analyse concurrentielle, à :

- Établir une monographie du secteur bancaire ;
- Présenter le paysage concurrentiel du secteur ;
- Analyser la structure du marché du secteur ;
- Analyser le comportement des opérateurs et leurs interactions ;
- Analyser la dynamique concurrentielle du secteur.

Cette étude comporte deux volets :

- Volet I : Analyse de l'état des lieux du marché, sous forme de monographie sectorielle ;
- Volet II : Analyse des mécanismes concurrentiels (concurrentiabilité).

Le présent document constitue le rapport de synthèse des deux volets de l'étude relative à la concurrentiabilité du secteur bancaire au Maroc, confiée à Mazars. Il a été réalisé sur la période 2011 – 2012, en se basant sur les données historiques disponibles au moment de l'étude. Des événements exogènes ou intervenus postérieurement à cette période peuvent modifier le paysage concurrentiel du secteur et nuancer certaines des conclusions présentées.

Executive Summary

Le secteur bancaire est une « industrie » particulière qui se distingue des industries classiques tant par ses caractéristiques intrinsèques que par son impact sur le développement du Royaume, à travers sa contribution significative au financement de l'économie, à l'accompagnement des politiques publiques et sectorielles menées par le Gouvernement, au soutien aux PME dans leur croissance, ou encore à la création d'emplois. Avec un Produit Net Bancaire cumulé de 35,6 milliards de dirhams à fin 2011 et un total bilan de 971 milliards de dirhams, le secteur bancaire occupe une place relativement importante dans l'économie nationale (107% du Produit Intérieur Brut - PIB).

Le secteur bancaire marocain est bien organisé. Il est régi par un cadre législatif et réglementaire complet, inspiré des meilleures pratiques internationales (régulation prudentielle, supervision bancaire, dispositifs de gestion des risques, réglementation Bâle 2/3, normes IFRS...) et disposant d'une solidité financière reconnue (à fin 2011, le ratio *Tier 1* des banques au Maroc s'est établi sur base consolidée à 9,8% et le ratio de solvabilité global à 12,4%), permettant de faire face, en période de crise internationale, aux exigences de sécurité financière de plus en plus croissantes. Le rôle de Bank Al-Maghrib dans la régulation du secteur bancaire a été renforcé à travers la loi 76-03, portant statut de la Banque Centrale, et la loi 34-03 relative aux établissements de crédit (en cours de révision), qui ont consacré l'indépendance de l'Institut d'émission, notamment pour la conduite de la politique monétaire, et affirmé son autonomie pour la supervision du système bancaire. Bank Al-Maghrib suit également d'une manière rigoureuse l'activité des établissements de crédit et publie, depuis 2005, un rapport annuel sur la supervision bancaire, qui traite notamment de la réglementation bancaire et des relations banques-clients ; ce rapport retrace aussi l'évolution de l'activité et des résultats du secteur et informe sur la concentration bancaire.

Depuis le début des années 90, le secteur bancaire marocain a été soumis à de nombreuses réformes qui ont eu des impacts structurants à trois niveaux. Le premier niveau concerne la déréglementation. En effet, la Banque Centrale s'est progressivement orientée vers la libéralisation de l'activité bancaire, à travers notamment la suppression des emplois obligatoires (financement du trésor), la levée de l'encadrement du crédit et la libéralisation des taux d'intérêt. Le second niveau est relatif au découplage des activités bancaires avec le développement du modèle de la « banque universelle » qui a permis de mettre fin à une longue période de périmètres d'activités spécialisées (logement, tourisme, agriculture, artisanat...), entre banques dites de dépôt et celles dites d'investissement ou de développement ou organismes de financement spécialisés (OFS). Les conditions de concurrence sont également restaurées entre banques publiques et privées. Le dernier niveau concerne le renforcement par la Banque Centrale des règles prudentielles pour préserver la solidité et renforcer la capacité de résilience du système bancaire marocain.

Bien que la structure du marché bancaire marocain ait peu évolué depuis la dernière opération de rapprochement importante, ayant donné lieu à la naissance en 2003 d'Attijariwafa bank, sa configuration récente a été caractérisée par de profondes mutations technologiques qui facilitent désormais l'innovation, l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients, la baisse des tarifs, ainsi que la bancarisation croissante de la population consécutivement à la stratégie d'inclusion financière initiée par Bank Al-Maghrib à destination des populations à bas revenus.

A l'heure actuelle, le paysage marocain compte 19 banques, dont huit à vocation universelle : Attijariwafa bank (AWB), Banque Populaire/Crédit Populaire du Maroc (BCP/CPM), Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE), Société Générale Maroc (SGMA), Banque Marocaine

pour le Commerce et l'Industrie (BMCI), Crédit Agricole du Maroc (CAM), Crédit du Maroc (CDM) et Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH).

Dans le cadre de cette étude, l'analyse de la concentration du secteur bancaire a été menée à travers les parts de marché et l'Indice Herfindahl Hirschmann (IHH). Entre 2005 et 2011, l'indice IHH se situe dans une fourchette comprise entre 0,15 et 0,25 à la fois pour le total Bilan, le Produit Net Bancaire, les Crédits et les Dépôts, ce qui correspond à un secteur « moyennement concentré ». Pour rappel, cet indice est établi en additionnant le carré des parts de marché de toutes les entreprises du secteur considéré ; plus l'IHH d'un secteur est proche de 1, plus le marché est concentré. Dans le cas du secteur bancaire marocain, l'IHH calculé à partir du PNB est également marqué par une évolution récente légèrement baissière, à l'exception des crédits, et revient à son niveau de 2007, ce qui témoigne d'un léger recul du niveau de la concentration du secteur. Cette concentration reste plus élevée pour les dépôts et les crédits, comparativement à celle du PNB, reflétant la compétition existant de la part des banques de taille moyenne, notamment étrangères.

Par ailleurs, l'analyse de la concentration du secteur bancaire sur la base des parts de marché des principaux opérateurs met en évidence un marché concentré avec deux banques, la Banque Populaire et Attijariwafa bank, détiennent une part de marché cumulée de plus de 50%, aussi bien en matière de dépôts que de crédits, suivies par la BMCE. Derrière ces banques importantes, deux banques, la Société Générale et le Crédit Agricole, occupent les quatrième et cinquième places. Les quatre premières banques couvrent 74% des dépôts, 72% des crédits et 70% du PNB. La concentration du secteur bancaire marocain apparaît plus élevée que celle constatée dans d'autres pays européens comme la France ou l'Allemagne. Par rapport aux pays émergents, la concentration est également légèrement supérieure au Maroc, bien que des disparités soient constatées entre les différents marchés (Algérie, Tunisie, Turquie et Liban par exemple).

L'arrivée récente d'Al Barid-Bank sur le marché impacte d'une manière significative la concentration en particulier en ce qui concerne le nombre de guichets bancaires. Avec un réseau propre de 965 agences à fin 2011, plus de 600 GAB et un accès au réseau de Barid Al-Maghrib lui permettant de disposer de plus de 1.800 points de vente, Al Barid-Bank représente le quatrième opérateur du secteur bancaire marocain en nombre de GAB et se positionne à la troisième place en nombre de porteurs de cartes monétiques. Son développement devrait permettre l'accès au financement bancaire à des personnes à bas revenus et stimuler la concurrence en matière d'offre de crédits, en particulier dans le milieu rural.

Le pouvoir de marché et la capacité de développement du secteur bancaire marocain ont été analysés comme des combinaisons linéaires de plusieurs critères (dépôts clients, crédits accordés, coefficient d'emploi et réseau d'agences et de GAB pour le pouvoir de marché, ressources longues, rendement des capitaux propres, coefficient d'exploitation, Produit Net Bancaire, Structure de l'actionariat et réseau international pour la capacité de développement). L'analyse du pouvoir de marché montre que les deux banques de tête, Attijariwafa bank et la Banque Populaire, se détachent des autres par le volume de crédits et de dépôts qu'elles arrivent à capter, ainsi que par l'étendue de leurs réseaux. Ces deux opérateurs, qui disposent d'un potentiel de développement élevé, devançant un challenger direct, la BMCE, et un groupe relativement homogène constitué par la SGMA, la BMCI et le Crédit du Maroc ; ces banques « à capitaux français » disposent d'un pouvoir de marché plus modéré mais d'une bonne capacité de développement du fait de leur adossement à des réseaux internationaux majeurs.

L'intensité de la compétition dans le secteur bancaire ne pouvant être menée uniquement à travers le niveau de concentration, une analyse complémentaire portant que les aspects horizontaux et verticaux de la concurrence a été conduite. Cette approche qualitative a porté sur la structure du capital, les barrières à l'entrée, les ventes groupées, le niveau d'information des consommateurs, le niveau d'innovation, le réseau de distribution, la capacité des clients à changer de banque ou encore la tarification pratiquée par les différents opérateurs.

En termes de structure de capital, malgré la libéralisation du secteur bancaire marocain, l'État en demeure l'acteur principal, avec à fin 2011 une participation dans une banque sur trois et le contrôle de sept banques. La possibilité de faire agir ces dernières de manière coordonnée lui confère un pouvoir « théoriquement » important. Même s'il dispose de la capacité d'agir de manière concertée, son pouvoir reste toutefois limité compte tenu du positionnement différent des banques détenues. Par ailleurs, l'État commence à se désengager du secteur, comme l'illustre la cession effectuée en 2012 aux Banques Populaires Régionales d'une bonne partie de la participation détenue dans la BCP, permettant à cette dernière de consolider son positionnement de banque mutualiste.

Par ailleurs, la libéralisation a permis un apport significatif d'investissements étrangers ; aujourd'hui, onze banques sur dix-neuf comptent des capitaux étrangers, et huit d'entre elles sont dominées par ces capitaux. En outre, deux holdings nationales, la Société Nationale d'Investissement (SNI) et Finance.com, disposent chacune du contrôle d'une des trois banques leaders et des participations dans d'autres banques. En revanche, la capitalisation boursière du secteur reste peu élevée : seules six banques disposent d'un capital ouvert en bourse, et ce dernier n'atteint jamais les 20%.

En matière de barrières à l'entrée, un nouvel entrant sera confronté, comme dans tout secteur, à trois types de barrières : les barrières réglementaires, les barrières structurelles et les barrières stratégiques.

Dans le secteur bancaire, les barrières réglementaires concernent essentiellement l'autorisation d'exercice. Il ressort des benchmarks menés que la législation marocaine en matière d'agrément ne présente pas de différences significatives par rapport aux pratiques observables à l'international ; cette législation ne prévoit pas non plus de distinction entre nationaux et étrangers. Dans tous les cas, l'octroi d'agrément reste conditionné par l'honorabilité des dirigeants, la solvabilité des actionnaires, ainsi que par la valeur ajoutée attendue du nouveau projet d'implantation.

Par ailleurs, un certain nombre de mécanismes de régulation prudentielle pourraient être analysés comme des « oppositions » à l'esprit de libre concurrence ; il s'agit notamment du plafonnement des intérêts à travers les Taux Maximums des Intérêts Conventionnels (TMIC), mis en place par arrêté ministériel pour protéger les clients à faible pouvoir de négociation, mais qui en même temps peut limiter l'accès au crédit d'une catégorie de clientèle à profil de risque élevé, ainsi que de l'interdiction de la rémunération des dépôts à vue (à l'exception des MRE) ; cette dernière trouve toutefois son corollaire dans l'absence de facturation par les banques des chèques et de l'envoi des relevés bancaires (règle Ni-Ni). Par ailleurs, les banques étaient tenues jusqu'en 2009 de déclarer périodiquement à Bank Al-Maghrib les crédits accordés en deçà d'un seuil minimum de taux. Ce taux minimum déclaratif a été mis en place entre 2006 et 2009, période durant laquelle les banques connaissaient une surliquidité, afin de préserver leur solidité et prévenir un dumping sur les taux.

Les barrières structurelles peuvent être engendrées par les économies d'échelle dont les sources sont variées. Celles-ci portent principalement sur les économies de coûts liés à l'acquisition de l'information et à son traitement, pour réduire l'asymétrie d'information entre la banque et ses clients, et maîtriser les risques dans le cadre de la diversification du portefeuille clients. A ce titre, la

mise en place au Maroc de la Centrale des Risques (Credit Bureau), accessible à l'ensemble des opérateurs, permet le suivi du comportement et de la solvabilité des emprunteurs, ainsi que la prévention de l'endettement croisé et du surendettement. La taille du réseau bancaire est également un levier important pour la compétition. La mise en relation entre les performances des opérateurs et la taille de leur réseau permet de supposer qu'il existe des économies d'échelle ; celles-ci restent toutefois liées à une courbe d'apprentissage.

La création par les banques du Centre Monétique Interbancaire (CMI), qui joue le rôle d'acquéreur unique des paiements effectués par les commerçants et de plateforme d'interopérabilité pour les retraits, a permis de décloisonner les paiements et les retraits à travers l'interopérabilité instaurée entre les différentes banques et, partant, d'améliorer la concurrence dans le secteur bancaire. Pour rappel, jusqu'aux années 2000, le paysage monétique était constitué de 4 centres différents, partiellement interopérables, traitant pour le compte de 12 banques et 3 sociétés de crédit.

Les barrières stratégiques sont généralement mises en place par les opérateurs en vue de dissuader tout nouvel entrant d'intervenir sur le marché et rendre les clients « captifs ». Il s'agit notamment de la faible capacité de mobilité des clients qui dépend, d'une part, de la nature de la relation entre la banque et les clients avec lesquels les durées d'engagements sont relativement longues et, d'autre part, des coûts directs et indirects de transfert des comptes d'une banque à une autre qui peuvent s'avérer importants (switching costs). Ils peuvent être de nature administrative (constitution des dossiers, mise à disposition des documents...), pécuniaire (frais de transfert des dossiers, frais relatifs aux impayés dans le cas des prélèvements automatiques, coût des hypothèques dans le cas de prêts immobiliers,...) ou relatifs à un manque à gagner (ne pas se faire rembourser des prestations déjà réglées mais non encore consommées, comme les assurances payées au titre des crédits immobiliers, les cotisations cartes. ...).

Le groupement des offres peut aussi être un élément réduisant l'intensité concurrentielle dans le secteur et jouer le rôle de dissuasion pour tout nouvel entrant. Dans ce cadre, les ventes groupées pures concernent essentiellement les services connexes à l'activité bancaire, dont notamment la prestation d'assurance que les clients doivent contracter dans le cadre des crédits demandés, l'utilisation de cartes de paiement ou l'achat de services « packagés ». Aujourd'hui, les principaux opérateurs ont développé ces économies de champ liées à la banque-assurance selon plusieurs formats institutionnels (filiales ou partenariats), avec des impacts identifiés sur les barrières à l'entrée. Les ventes groupées mixtes concernent essentiellement les packs regroupant plusieurs services ; ils ne constituent pas en soi une barrière à l'entrée mais sont de nature à réduire la concurrentiabilité du secteur. En effet, les packs proposés par les opérateurs apparaissent comme la manifestation d'une forte intensité concurrentielle puisqu'ils offrent des prestations à des tarifs inférieurs à la somme de chaque produit souscrit séparément ; ils sont également un moyen de fidéliser des clients et compliquent, dans certains cas, la comparaison directe des produits et des prix entre les opérateurs. Ils peuvent donc, de ce point de vue, réduire l'intensité concurrentielle.

En matière de protection du consommateur et de gestion de la relation entre les opérateurs et la clientèle, plusieurs dispositifs réglementaires ont été déployés à l'initiative de Bank Al-Maghrib. Ainsi, les établissements bancaires ont mis en place des procédures de médiation conventionnelle, de même que des procédures spécifiques pour la gestion des réclamations de la clientèle suite à la publication par la Banque Centrale d'une directive spécifique sur ce sujet. Bank Al-Maghrib a également imposé aux banques d'assurer, depuis 2010, 16 services bancaires à titre gratuit (service

minimum). Les banques sont enfin soumises à l'obligation d'information de la clientèle : informations sur les opérations (tarifs pratiqués), clauses minimales de la convention de compte de dépôts, informations et modalités d'établissement des relevés de comptes de dépôts...Par ailleurs, la nouvelle loi 31-08 sur la protection des consommateurs a prévu plusieurs mesures phares : mise en place de l'offre préalable de crédit, protection contre les clauses abusives, mise en place du droit de rétractation, mise en place du délit d'abus de faiblesse...

La concurrence verticale apparaît comme fortement tributaire des caractéristiques des réseaux des opérateurs. L'analyse de la couverture spatiale et des caractéristiques territoriales susceptibles de motiver l'implantation des différents concurrents, permet de donner un éclairage sur le niveau de compétition du point de vue local. Dans ce cadre, l'analyse des parts de marchés selon le réseau d'agences montre la place importante de la Banque Populaire, d'Attijariwafa bank et de la BMCE, qui détiennent à fin 2011 respectivement 25%, 23% et 15% des parts de marché au niveau national. L'analyse de la dispersion des différents réseaux bancaires montre par ailleurs que ce ne sont pas les banques dont les réseaux sont les plus étendus qui assurent la meilleure couverture géographique du Maroc. L'analyse menée montre que la Banque Populaire est en tête dans la majorité des régions du Maroc, Attijariwafa bank et la BMCE se relayant à la deuxième et troisième positions. Certaines régions sont également caractérisées par la forte présence de certains acteurs (Gharb-Chrarda-Beni Hssen, Laâyoune-Boujdour-Sakia el Hamra, l'Oriental, Tadra-Azilal, Taza-Al Hoceima-Tountate...). D'un point de vue territorial, le niveau de concurrence garde ainsi une marge de développement.

Parallèlement au renforcement de leurs réseaux, les banques ont engagé des projets permettant de renforcer l'inclusion financière, dits *Low Income Banking* (LIB), en proposant des produits adaptés à une clientèle à bas revenus, tout en utilisant des solutions technologiques innovantes : cartes de paiement prépayées, banque par téléphone, banque mobile / « *Souk bank* », packages adaptés, partenariats avec les sociétés de transfert de fonds... Selon les statistiques de Bank Al-Maghrib, le nombre total des comptes ouverts dans le cadre de ces produits « LIB » dépasse les 3 millions.

S'agissant des taux d'intérêt, ces derniers ont connu, d'une manière globale, une tendance baissière continue sur la période 2005 à fin 2011. L'analyse des marges nettes sur intérêts dégagées par les banques, rapportées aux encours des crédits distribués, fait également ressortir une baisse des taux de marge des banques sur cette période. En pourcentage, cette marge est ainsi passée de 7,2% en 2005 à 4,4% en 2011, soit une baisse d'environ 40%. L'analyse des évolutions par banque sur la même période permet également de confirmer cette baisse, qui s'explique principalement par les effets combinés de la réduction des taux appliqués par les banques, et du surenchérissement de leur coût de refinancement marginal du fait de la baisse de la liquidité bancaire et de l'augmentation du coefficient d'emploi. Toutefois, le niveau global de la marge d'intérêt au Maroc reste plus élevé que celui observé dans des pays comme la Turquie, la Tunisie ou l'Egypte. Le renforcement attendu de la compétition dans le secteur bancaire (agrément de banques participatives, lancement d'une offre de crédits par Al Barid Bank, transformation des Associations de Micro-Crédit...) devrait réduire davantage le niveau de la marge nette sur intérêts dégagée par les banques, afin de le faire converger vers les niveaux observés dans d'autres pays.

S'agissant de la tarification, l'étude a permis de montrer que les banques pratiquent la gratuité pour les services bancaires introduits par Bank Al-Maghrib dans le cadre du « droit à la banque ». Par ailleurs et en dépit de différences relevées dans le secteur, les banques possédant des positionnements similaires pratiquent globalement des tarifs cohérents. Ainsi, l'analyse de la tarification applicable en 2011 auprès de 7 opérateurs, montre que les banques visent une

population à revenus intermédiaires ou élevés, et mettant en avant la qualité de leurs prestations (BMCE, BMCI, Crédit du Maroc et Société Générale), sont 10% à 30% plus chères que celles visant des catégories de population à revenus moins élevés (Banque Populaire et Attijariwafa bank). Les écarts à fin 2011 entre les acteurs des différents groupes ne permettent pas dans l'ensemble de conclure sur l'existence d'ententes ou de convergences sur les tarifs. Il est toutefois observé que les tarifs pratiqués par les différents opérateurs convergent pour la prestation « frais de retrait GAB confrères » (6 dirhams par opération). Plus globalement, le poids des commissions dans le PNB des banques marocaines se situe dans une fourchette comprise entre 10% et 15% à fin 2011, et reste inférieur à celui constaté par exemple en France (entre 19% et 34%) ou dans d'autres pays occidentaux (entre 19% et 60%).

En définitive, bien que des améliorations en matière de concurrentiabilité du secteur bancaire puissent encore être réalisées, l'étude montre l'existence d'une compétition entre les opérateurs, encouragée par l'intervention régulière de Bank Al-Maghrib pour fournir de la liquidité, ainsi que par le potentiel de bancarisation additionnelle, l'amélioration de la transparence en matière d'informations, la capacité d'innovation des banques et la politique ambitieuse d'inclusion financière engagée. La décision de plusieurs groupes de se développer en Afrique, à la recherche de nouveaux relais de croissance, renseigne également sur le niveau de concurrence sur le marché marocain.

L'arrivée de banques islamiques, le projet de la nouvelle loi bancaire prévoyant notamment la création d'établissements de paiement, l'émergence de la nouvelle place financière de Casablanca, la transformation projetée des Associations de Micro-Crédit, ainsi que le développement attendu du *Low Income Banking* pour les populations rurales et périurbaines, les PME et les TPE, sont à l'origine d'un nouveau défi pour le secteur bancaire marocain : élargir et enrichir le paysage financier du pays. Ces évolutions devraient non seulement stimuler davantage la concurrence mais aussi contribuer à positionner le Maroc comme un *hub* financier à dimension régionale. La réplique des banques classiques, avec une amélioration des offres existantes, est de nature à renforcer la concurrentiabilité du secteur bancaire et améliorer le taux de bancarisation. Le développement de l'inclusion financière est par ailleurs inscrit dans le plan stratégique de Bank Al-Maghrib sur la période 2013-2015, qui vise à porter à 2/3 le taux de la population bancarisée à horizon 2014, et à disposer de statistiques précises sur les PME/TPE favorisant leur accès au financement bancaire : collecte des informations, lancement d'un observatoire sur l'environnement et les conditions de financement des PME/TPE, synergies entre les différents intervenants (banques, CCG, ANPME, CGEM...).

Il convient également de signaler que le projet de la nouvelle loi bancaire prévoit des mécanismes de concertation entre les autorités de la concurrence et Bank Al-Maghrib. Ainsi, lorsque les autorités de la concurrence sont saisies, en application des dispositions de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, ou sur des litiges concernant, directement ou indirectement, un établissement de crédit ou un organisme assimilé, elles doivent recueillir au préalable l'avis de Bank Al-Maghrib. A l'inverse, lorsque Bank Al-Maghrib, à l'occasion de l'examen d'une demande d'agrément ou d'une demande de fusion-absorption entre deux ou plusieurs établissements de crédit, estime que l'opération envisagée est susceptible de constituer une violation des dispositions de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, elle requiert au préalable l'avis de l'autorité de la concurrence.

La concurrence dans le secteur bancaire doit avant tout viser à améliorer la qualité des services rendus aux clients, à optimiser les tarifs pratiqués, à favoriser l'innovation et à améliorer les fondamentaux des banques marocaines et, partant, leur compétitivité nationale et internationale. En ce sens, les recommandations suivantes ont été formulées afin de stimuler davantage la

concurrentiabilité du secteur bancaire marocain, améliorer la transparence des relations bancaires et réduire l'asymétrie d'information entre les banques et leurs clients :

- Simplifier les procédures de transfert des comptes d'une banque à une autre, pour fluidifier la mobilité bancaire des clients : amélioration de la communication sur les possibilités de transfert, fixation de délais maximums de fermeture de l'ancien compte et de l'ouverture du nouveau, mise en place de guides et de services d'aide à la mobilité, possibilité de se faire rembourser les prestations déjà payées et non encore consommées selon un calcul au *pro rata temporis* (assurance, cartes bancaires, forfaits...).
- Poursuivre le travail initié par Bank Al-Maghrib permettant de faciliter la lisibilité et la comparaison des tarifs bancaires pratiqués : Sommaire type pour l'affichage des tarifs, utilisation de plusieurs canaux de communication (plaquette, site web,...), information des clients sur les mises à jour des tarifs, détail sur les contenus des forfaits en distinguant les services obligatoires *versus* les services facultatifs, et ceux qui sont payants *versus* ceux qui sont gratuits (réglementation BAM)...
- Faciliter et améliorer la communication sur la possibilité pour les clients de souscrire à des contrats d'assurance auprès de compagnies d'assurance de leur choix, en particulier dans le cadre de la commercialisation de produits nécessitant une couverture de risques spécifiques (cas de l'assurance Décès, Incapacité, Invalidité associée aux crédits octroyés) : fiche d'information standardisée sur l'assurance proposée, possibilité de recours du client en cas de refus de la banque, formation du réseau de vente, promotion du « droit d'être informé » et du « droit de choisir »...
- Renforcer davantage les mesures permettant d'améliorer la qualité des services rendus, d'augmenter le taux de bancarisation et de réduire encore plus les tarifs pratiqués : développer l'innovation, généraliser les différents moyens de paiements (électroniques) notamment au niveau des administrations, renforcer l'éducation financière, élargir l'accès au financement des TPE/PME en leur proposant des solutions innovantes qui tiennent compte de leurs besoins et de leur profil de risque...
- Réfléchir à la réforme du Taux Maximum des Intérêts Conventionnels (TMIC). En effet, si d'une part ce taux permet de protéger la clientèle contre un niveau élevé des intérêts pouvant être pratiqués par les établissements de crédit, il exclut d'autre part du circuit bancaire une population dont le risque de contrepartie peut être élevé.
- Rendre plus performants les systèmes de comptabilité analytique des banques afin de mieux connaître la structure des coûts de revient des crédits proposés, notamment dans le cadre des conventions conclues avec certaines entreprises ou groupes. Il est également recommandé d'améliorer la gouvernance opérationnelle (exemple : comités de tarification, comités nouveaux produits...) des dérogations accordées par les banques à leurs clients par rapport à la grille tarifaire standard afin d'être en mesure d'identifier, le cas échéant, les produits proposés avec une marge nulle, voire négative.
- Mettre en place des organismes indépendants de notation des entreprises, à l'instar de ce qui existe dans certains pays occidentaux.
- Élargir le nombre d'opérateurs, spécialistes du crédit, pouvant opérer sur le marché du Credit Bureau, afin d'améliorer la concurrentiabilité sur ce type de services.

Introduction

Le secteur bancaire est une « industrie » particulière, qui se distingue des industries classiques tant par ses caractéristiques intrinsèques que par son impact sur le développement du Royaume. Il occupe un rôle central dans le financement de l'économie et apporte une contribution significative à l'accompagnement des politiques publiques et sectorielles menées par le Gouvernement. Enfin, de manière plus ou moins directe, il favorise la création d'emplois et la lutte contre l'informel.

La configuration récente du marché bancaire marocain a été caractérisée par de profondes mutations technologiques qui facilitent désormais l'innovation, l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients, la baisse des tarifs, et la bancarisation croissante de la population, laquelle se trouve accélérée par l'amélioration des performances dégagées par les banques, l'élargissement du nombre d'agences bancaires ouvertes et la baisse continue du coefficient d'exploitation des établissements bancaires.

Sur une période plus longue, le secteur bancaire national a connu, depuis l'indépendance du Maroc, plusieurs mouvements de concentrations, d'alliances, d'ouverture du capital et de croissance externe et interne. La disparition de certaines banques, de taille parfois moyenne, a ouvert la voie à une recomposition du marché marocain. C'est ainsi que le nombre de banques est passé de 62 sous le protectorat, à 21 en 2000, puis à 16 en 2005, pour arriver aujourd'hui à un total de 19.

Cette concentration du système bancaire marocain découle de trois événements majeurs. En premier lieu, l'on constate la diminution du nombre des banques opérationnelles ; la restructuration bancaire, entamée dès le lendemain de l'indépendance, a eu pour conséquence la réduction du nombre des banques qui exerçaient au Maroc. Plusieurs enseignes ont ainsi disparu (Banque Ottmane, Uniban...). En second lieu, l'on a assisté à la constitution de groupes bancaires. La promulgation du dahir de marocanisation en 1993 a entraîné la constitution de groupes marocains privés, bien que souvent contrôlés plus ou moins directement par des sociétés étatiques. Ceci a conduit, en troisième lieu, à l'émergence de quelques établissements qui détiennent des parts de marché significatives : aujourd'hui, Attijariwafa bank, la Banque Populaire / Crédit Populaire du Maroc, BMCE, Crédit Agricole, BMCI, SGMA et CDM, contrôlent près de 95 % du marché.

Au niveau réglementaire, le secteur bancaire a connu plusieurs évolutions notables. Entre 1976 et 1990, le paysage bancaire marocain s'appuyait sur un système d'encadrement visant à contenir une croissance excessive des crédits et à influencer la composition du volume des crédits accordés par les banques, afin de les orienter vers certains secteurs prioritaires, par la réglementation de l'intérêt et les emplois obligatoires. Il était également marqué par une forte spécialisation des activités bancaires.

Depuis le début des années 90, le secteur bancaire marocain a été soumis à de nombreuses réformes ayant eu des impacts à trois niveaux. Le premier concerne la déréglementation des activités. En effet, la Banque Centrale s'est progressivement orientée vers la libéralisation de l'activité bancaire, à travers notamment la suppression des emplois obligatoires (financement du trésor), la levée de l'encadrement du crédit et la libéralisation des taux d'intérêt. Le second niveau est relatif au décloisonnement des activités bancaires avec le développement du modèle de la « banque universelle » qui a permis de mettre fin à une longue période de périmètres d'activités spécialisées (logement, tourisme, agriculture, artisanat...) entre banques dites de dépôt et celle dites

d'investissement ou de développement ou organismes de financement spécialisés (OFS). Les conditions de concurrence sont également restaurées entre banques publiques et privées. Enfin, le dernier niveau concerne le renforcement des règles prudentielles.

A l'heure actuelle, le paysage marocain compte 54 établissements de crédit, dont 34 sociétés de financement et 19 banques. Parmi ces 19 banques, huit peuvent être considérées comme étant à vocation universelle : AWB, BP/CPM, BMCE, SGMB, BMCI, CAM, CDM et CIH. Les banques marocaines se sont développées aussi bien par croissance organique, à travers une forte extension de leur réseau d'agences, que par croissance externe. L'analyse de l'ensemble des opérations permet de constater qu'il s'agissait d'opérations d'absorptions, où les banques absorbées étaient en difficulté, et nécessitaient d'être épaulées par d'autres banques plus puissantes. Ces rapprochements ont abouti à une réduction du nombre de banques inscrites et ont permis aux absorbantes d'améliorer leur indicateurs d'activités, mais ils n'ont pas changé la physionomie générale du marché ni son degré de concentration vers le haut.

Compte tenu de l'importance capitale de son bon fonctionnement et son rôle central dans l'économie marocaine, le secteur bancaire marocain bénéficie d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Aussi la concurrence entre les établissements bancaires constitue-t-elle une préoccupation de premier plan, qui nécessite une bonne compréhension de la structure du marché et du comportement des opérateurs du secteur.

Le présent rapport synthétise les conclusions des travaux et analyses exposés dans les deux volets de l'étude confiée à Mazars ; il est organisé en deux parties : Présentation de l'état des lieux du marché bancaire marocain et Analyse des mécanismes concurrentiels.

- La première partie traite de la présentation générale du marché, sous forme de monographie sectorielle. Elle présente tout d'abord l'environnement juridique et réglementaire régissant le fonctionnement des banques. Elle s'attache ensuite à mettre en perspective la structure de l'offre des produits bancaires (analyse des produits et prestations bancaires, présentation des offreurs, structure du capital, solidité financière des différents acteurs, etc.) et de la demande (nombre de comptes ouverts, structure des rendements, analyse du Produit Net Bancaire dégagé par les banques, etc) ;
- La seconde restitue les éléments saillants relatifs à l'analyse de la concurrentiabilité du secteur bancaire. Compte tenu de la complexité de cet exercice de mesure de la concurrence, deux principales approches ont été retenues : une approche structurelle et une approche non structurelle. Cette partie expose ainsi, dans un premier temps, les facteurs de compétition du marché bancaire en se focalisant notamment sur les acteurs constituant le paysage marocain (structure du marché, comportement des acteurs en matière de fixation des prix, degré de concentration du marché, barrières limitant l'entrée de nouveaux opérateurs, etc.), en considérant que l'intensité de la concurrence dépend du nombre et du poids d'acteurs présents sur le marché. Elle est complétée, dans un second temps, par des analyses permettant d'apprécier la compétition sous ses aspects horizontaux (pouvoir de marché, positionnement, comportement des acteurs, dépendance des établissements bancaires vis-à-vis de

certains groupes, mécanismes de concurrence, leviers de régulation, etc.) et verticaux (réseaux de distribution et tarification des produits).

Par ailleurs et pour les besoins de cette étude portant sur l'analyse de la concurrentiabilité du secteur bancaire, nous avons privilégié parmi les nombreux indices permettant de mesurer la concentration d'un secteur, les parts de marché des « n » premiers opérateurs et l'indice d'Herfindhal Hirschmann (IHH).

Il est à noter que d'autres méthodes peuvent être utilisées pour la mesure de la concurrentiabilité du secteur bancaire, comme les statistiques de Panzar et Rosse qui mesurent le degré de concurrence dans un marché à l'aide d'un indicateur appelé la statistique H, ou l'indice de Lerner qui exprime la faculté qu'ont les entreprises d'élever leur prix (P) au-dessus de leur coût marginal. Ces méthodes n'ont pas été appliquées dans le cadre de la présente étude en l'absence d'informations détaillées notamment sur les coûts de revient des produits et services bancaires.

Chapitre 1 : Etat des lieux du marché bancaire

A. Cadre réglementaire

1. Cadre général

Inspiré des meilleures pratiques internationales, l'environnement réglementaire du secteur bancaire au Maroc est régi par :

- La loi 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés promulguée par le dahir n° 1-05-178 du 15 Moharrem 1427 (14 février 2006), actuellement en cours de révision ;
- Les arrêtés et décrets du Ministère chargé de l'Économie et des Finances ;
- Les circulaires de Bank Al-Maghrib.

Il couvre 19 banques ainsi que certains organismes encadrés par des dispositions particulières (Caisse de Dépôt et de Gestion, Caisse Centrale de Garantie, Banques offshore et Associations de microcrédit).

L'analyse du cadre général du secteur bancaire marocain a porté sur plusieurs aspects en relation directe avec le domaine de la concurrence : l'autorisation d'exercice, la gestion de la relation clients par les opérateurs, les règles prudentielles et de maîtrise des risques, le contrôle et la supervision et les obligations comptables.

a. Autorisation d'exercice

L'exercice de l'activité bancaire au Maroc est soumis à l'obtention d'un agrément de Bank Al-Maghrib sous certaines conditions. La forme juridique à adopter est la Société Anonyme ; le capital minimum, de 200 millions de dirhams, doit être entièrement libéré (ramené à 100 millions de dirhams en cas de non collecte des dépôts) ; les fondateurs, dirigeants, administrateurs, gérants ou liquidateurs doivent respecter un certain nombre de conditions (expérience professionnelle, honorabilité, cumul des mandats...) ; les moyens humains techniques et financiers doivent également être mis en adéquation.

Les règles de cet agrément ne présentent pas de spécificités majeures par rapport aux meilleures pratiques internationales en la matière, bien que BAM reste vigilante sur les apports projetés de toute nouvelle implantation en matière de valeur ajoutée additionnelle. Cette autorisation est nécessaire lors de chaque événement pouvant impacter la structure du marché :

- Accès au secteur d'un opérateur ;
- Fusion de deux ou plusieurs établissements de crédit ;
- Absorption d'un ou plusieurs établissements de crédit par un autre ;
- Changements affectant la nationalité, le contrôle ou la nature des opérations effectuées habituellement ;
- Création de filiales / Ouverture de succursales à l'étranger.

Par ailleurs, le retrait d'agrément peut être prononcé pour différentes raisons :

- A la demande de l'établissement de crédit ;
- Lorsque l'établissement de crédit n'exerce plus son activité ou ne remplit plus les conditions de l'agrément ;
- Lorsque la situation de l'établissement de crédit est considérée comme irrémédiablement compromise ;
- A titre de sanction disciplinaire, lorsque la mise en garde ou l'avertissement sont demeurés sans effet.

b. Gestion de la relation client par les opérateurs

En matière de protection du consommateur et de gestion de la relation entre les opérateurs et la clientèle, plusieurs dispositifs réglementaires ont été mis en place par Bank Al-Maghrib. Ces mécanismes sont renforcés dans le projet de nouvelle loi bancaire, qui met davantage l'accent sur l'amélioration de la gouvernance au sein des établissements de crédit et la protection de la clientèle, à travers par exemple le Fonds Collectif de Garantie des Dépôts, alimenté par cotisation annuelle des opérateurs, et la médiation bancaire pour les litiges portant sur des montants inférieurs à 100 K dhs. Ainsi, les établissements bancaires ont mis en place, à l'initiative de BAM, des procédures de médiation conventionnelle, visant à régler à l'amiable et d'une manière confidentielle tout litige bancaire portant sur la gestion des comptes à vue, à terme ou des moyens de paiement. Le médiateur bancaire est désigné par le comité de la médiation bancaire ; il présente toutes les garanties d'indépendance et d'impartialité, tant à l'égard des banques, que de leurs dirigeants et de la clientèle, ainsi que des compétences reconnues en matière juridique et financière.

Par ailleurs, BAM a imposé aux banques d'ouvrir un compte sans versement préalable de fonds. Elle a également publié une directive spécifique pour installer des bonnes pratiques dans la gestion des relations établissements de crédit / clientèle et améliorer leur transparence, à travers le traitement des réclamations de la clientèle : mise en place de procédures spécifiques pour le suivi, le pilotage et la gestion des réclamations, mise en place d'un comité « relations clients », formation continue du personnel en charge du suivi des réclamations, intégration d'un chapitre dédié au dispositif de traitement des réclamations dans le rapport annuel sur le contrôle interne adressé au régulateur... Bank Al-Maghrib a de plus élaboré, en concertation avec la profession bancaire, un indice des prix des services bancaires (IPSB), qui retrace l'évolution relative des prix des principaux services bancaires utilisés par les particuliers durant une période déterminée.

En outre, BAM a imposé aux établissements bancaires d'assurer, depuis 2010, 16 services bancaires à titre gratuit (service minimum). Ces établissements sont enfin soumis à l'obligation d'information de la clientèle : informations sur les opérations (tarifs pratiqués), clauses minimales de la convention de compte de dépôts, informations et modalités d'établissement des relevés de comptes de dépôts, informations relatives au certificat de refus de paiement de chèque, informations sur les incidents de paiement de chèque, les interdictions de paiement et les interdictions d'émission de chèques.

Un tel encadrement réglementaire vise plusieurs objectifs, à commencer par l'instauration d'un environnement concurrentiel respectant les droits des clients et inspirant la confiance envers le système bancaire. Il doit également permettre un équilibre des relations entre les opérateurs et leurs clients, promouvoir le « droit à la banque » et assurer la transparence dans la relation financière.

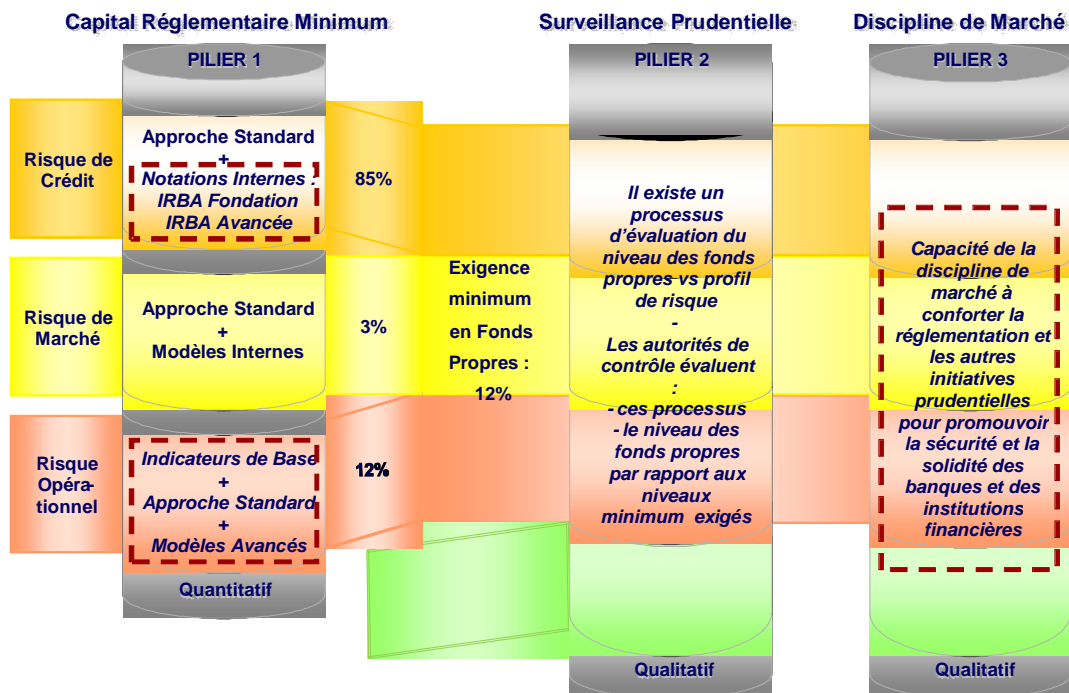
Par ailleurs, la loi 31-08, édictant les mesures de protection des consommateurs et publiée en 2012, a introduit plusieurs mesures de nature à renforcer les droits du consommateur et lui assurer une information appropriée et claire sur les produits et services qu'il utilise. D'autres mesures phares ont été prévues pour garantir la protection du consommateur quant aux clauses contenues dans les contrats de consommation, notamment les clauses abusives et celles relatives aux services financiers, aux crédits à la consommation et immobiliers (protection contre les clauses abusives, mise en place d'un droit de rétractation, création d'un délit d'abus de faiblesse...).

c. Règles prudentielles et de maîtrise des risques

La réglementation sectorielle a longtemps été soucieuse de préserver la solidité du secteur bancaire et de prévenir essentiellement les crises de liquidité, avec notamment la constitution de « réserves obligatoires ». Aujourd'hui, la réglementation en vigueur mise en place par BAM couvre plusieurs niveaux de risques : risques opérationnels, de crédits, de liquidité, de solvabilité, de marché, systémiques et pays. Les opérateurs sont ainsi tenus de respecter certaines proportions dans l'exercice de leur activité :

- Entre l'ensemble ou certains des éléments de l'actif disponibles et réalisables à court terme et des engagements par signature reçus par rapport à leurs exigibilités à vue et à court terme et engagements par signature donnés ;
- Entre les fonds propres et l'ensemble ou certains des risques encourus ;
- Entre les fonds propres et l'ensemble ou certaines catégories de créances, de dettes et d'engagements par signature en devises ;
- Entre les fonds propres et le total des risques encourus sur un même bénéficiaire.

Par ailleurs, les banques sont tenues de disposer de systèmes de contrôle interne appropriés visant à identifier, mesurer et surveiller l'ensemble des risques encourus. Le respect de telles règles se traduit par des impacts directs sur les résultats des opérateurs, leur stratégie de gestion de leurs activités et de prise de risques, ainsi que leur approche de mobilisation des fonds propres nécessaires pour le respect des différents ratios prévus par la réglementation ; ces dispositions sont fortement inspirées des règles prudentielles préconisées par Bâle II présentées ci-après :



d. Contrôle et supervision

Le principal organe de supervision bancaire est la Direction de la Supervision Bancaire (DSB) de Bank Al-Maghrib. La DSB, dont l'organisation a été récemment revue, reçoit compétence générale pour toutes les questions relatives à la surveillance micro-prudentielle des établissements de crédit et organismes assimilés, et à la surveillance macro-prudentielle. Elle comprend :

- Le département de la réglementation et de l'inclusion financière ;
- Le département de la surveillance permanente des établissements de crédit ;
- Le département du contrôle sur place ;
- Le département de la régulation de la finance participative ;
- Le département de la surveillance macro-prudentielle ;
- Le service normes et méthodologies ;
- Le service des affaires administratives.

Bank Al-Maghrib suit également d'une manière rigoureuse l'activité des établissements de crédit et publie, depuis 2005, un rapport annuel sur la supervision bancaire, qui traite notamment de la réglementation bancaire et des relations banques-clients ; ce rapport retrace aussi l'évolution de l'activité et des résultats du secteur et informe sur la concentration bancaire.

Plusieurs organes sont mis en place dans ce cadre. Des organes consultatifs, comme le Comité des Établissements de Crédit (CEC), le Conseil National du Crédit et de l'Épargne (CNCE) ou la Commission de Discipline des Établissements de crédit.

D'autres organes de contrôle sont également actifs, parmi lesquels les Commissaires aux Comptes, les Conseils d'Administration et les Comités d'Audit. Une commission de coordination des organes de supervision du secteur financier a par ailleurs été instaurée. Elle est composée de BAM, de la direction du contrôle des entreprises d'assurances et de réassurance (DAPS) et du CDVM. Enfin, le GPBM sert d'intermédiaire et étudie toutes les questions de la profession, notamment l'amélioration des techniques de banque et de crédit, l'introduction de nouvelles technologies, la création de services communs, la formation du personnel et les relations avec les représentants des employés.

Zoom sur le GPBM

Le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM), créé en 1943 et consacré par l'ancienne loi bancaire du 21 avril 1967, est l'association des banques régie actuellement par la loi bancaire n°34-03 du 14 février 2006, relative à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et leur contrôle.

Présidé par M. Othman Benjelloun, le GPBM exerce 4 fonctions

Veille au respect par ses membres de la réglementation

- Le GPBM veille à l'application par ses membres, des textes légaux et réglementaires régissant la profession bancaire, en particulier des arrêtés et décisions du Ministre des Finances et des directives de Bank Al Maghrib
- Les établissements de crédit agréés en tant que banques font obligatoirement partie du GPBM et ont seuls la qualité de membres (actuellement, 16 membres)

Représentativité exclusive

- Le GPBM sert d'intermédiaire exclusif entre les membres, d'une part, et les pouvoirs publics ou tout autre organisme national ou étranger pour les questions intéressants la profession, d'autre part
- Il peut représenter l'un de ses membres auprès de la Commission de Discipline des établissements de crédit
- Il est habilité à ester en justice dans toute instance où il estime que les intérêts généraux de la profession sont en jeu



Outre leur rôle dans le financement de l'économie et l'accompagnement de l'investisseur, les banques marocaines individuellement ou au niveau du GPBM, développent plusieurs actions d'ordre social concernant notamment :

- ✓ La solidarité pour la lutte contre la pauvreté
- ✓ La protection de l'enfance
- ✓ La protection de l'environnement
- ✓ L'aide aux associations caritatives diverses

Responsabilité sociale

Le GPBM œuvre pour l'encouragement de l'investissement

- Il peut être consulté ou soumettre des propositions au Ministre des Finances, au Gouverneur de Bank Al-Maghrib, au CNME, au CEC
- Il étudie toutes les questions et projets de loi ou circulaires intéressant la profession
- Il est habilité à gérer tout service commun ou société interbancaire, quelle qu'en soit la forme, à l'exception de ceux gérés par Bank Al-Maghrib

Etudes, réflexion, consultation, proposition, création et gestion de services interbancaires

e. **Obligations comptables**

La réglementation sectorielle impose aux banques la tenue de leur comptabilité et précise par ailleurs les conditions de transmission des états de synthèse à BAM et de leur publication. Dans ce cadre, les banques doivent établir les états de synthèse à la clôture de chaque exercice social ainsi qu'à la fin du premier semestre de chaque exercice, sur base individuelle et consolidée ou sous-consolidée.

Depuis janvier 2008, les groupes bancaires sont tenus de présenter leurs comptes consolidés en appliquant les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), le PCEC (Plan Comptable des Etablissements de Crédit) étant quant à lui applicable pour l'élaboration des comptes individuels.

La mise en application des normes comptables IFRS s'inscrit dans le cadre d'amélioration de la transparence de l'information financière mise à la disposition des investisseurs, en permettant notamment une plus grande cohérence entre la comptabilité et la réalité économique ; elle s'est traduite par plusieurs impacts sur les résultats et les capitaux propres consolidés des banques :

- Provisionnement des risques de crédit sur une base économique et élargissement de l'assiette de provisionnement aux créances non déclassées parmi les créances en souffrance mais présentant un indice objectif de défaut (créances dites sensibles faisant l'objet en IFRS d'un provisionnement sur base de portefeuille) ;
- Mise à la juste valeur du portefeuille titres ;
- Comptabilisation au bilan et évaluation à la juste valeur des instruments dérivés ;
- Recensement et provisionnement des différents avantages consentis au personnel ;
- Etc.

2. **Leviers de régulation impactant la concurrentiabilité du secteur**

Le secteur bancaire marocain a été soumis, depuis le début de la décennie 90, à de nombreuses réformes. L'unification du cadre juridique, la suppression des emplois obligatoires, la levée de l'encadrement du crédit, la libéralisation progressive des taux d'intérêt, la dynamisation du marché monétaire et le renforcement des règles prudentielles sont autant de facteurs visant à mettre le secteur bancaire dans une dynamique concurrentielle déterminée par les forces du marché. Ces réformes ont eu un effet certain sur la rentabilité des banques.

En effet, entre 1976 et 1990, le paysage bancaire marocain s'appuyait sur un système d'encadrement visant à contenir une croissance excessive des crédits et à influencer la composition du volume des crédits accordés par les banques, afin de les orienter vers certains secteurs prioritaires, par la réglementation de l'intérêt et les emplois obligatoires. Il était également marqué par une forte spécialisation des activités bancaires. Il a alors été nécessaire de procéder à la déréglementation, la désintermédiation et le décloisonnement des activités bancaires, tout en imposant certaines règles prudentielles aux banques.

▪ **Déréglementation des activités**

Le plafonnement des crédits, la réglementation de l'intérêt et les obligations d'emploi des ressources imposées aux banques ont limité la capacité du système bancaire à mobiliser les dépôts, et ont engendré une mauvaise allocation du capital. Bank Al Maghrib s'est progressivement orientée vers la libéralisation de l'activité bancaire, à travers la suppression des emplois obligatoires (financement du trésor) et du taux d'intérêt fixe.

Ce processus de libéralisation des taux d'intérêts débiteurs a été achevé en 1996. Les taux d'intérêt annuels applicables à tous les crédits sont actuellement librement déterminés par les banques et peuvent être fixes ou variables (il existe une déclaration périodique à Bank Al-Maghrib des crédits

accordés par les banques en dessous du seuil minimum fixé, mise en place lorsque les banques connaissaient une surliquidité afin de préserver leur solidité et prévenir un *dumping* sur les taux).

▪ **Décloisonnement des activités bancaires**

L'intégration de la notion de la « banque universelle » a permis de mettre fin à une longue période de périmètres d'activités spécialisées (logement, tourisme, agriculture, artisanat...) entre banques dites de dépôt et celle dites d'investissement ou de développement ou organismes de financement spécialisés (OFS). Les conditions de concurrence sont également restaurées entre banques publiques et privées.

▪ **Renforcement des règles prudentielles**

Les mesures principales imposées à l'exercice de l'activité bancaire sont :

- ✓ Un capital minimum ;
- ✓ Des règles de déclasserment et de provisionnement des créances en souffrance ;
- ✓ Un coefficient de solvabilité ou ratio-Cooke (Crédits et engagements / Fonds propres) de 12%, à l'image des exigences internationales en matière de surveillance des risques financiers ;
- ✓ Un coefficient de division des risques (Encours cumulé d'un client / Fonds propres) de 20% ;
- ✓ Un coefficient de liquidité entre actif réalisable et passif exigible de 100%.

Nonobstant ce qui précède, Bank Al-Maghrib régule les conditions d'offre et de demande de liquidité en mettant en œuvre un ensemble d'instruments et de procédures d'intervention. La Banque Centrale dispose de deux leviers pour influencer le coût du crédit : soit elle agit essentiellement sur le taux sans faire varier significativement les volumes prêtés, soit elle agit sur les volumes prêtés sans impacter le taux ; le but étant d'influencer le taux moyen en rendant l'argent plus ou moins disponible ou cher.

Plusieurs garde-fous ont également été mis en place pour le secteur bancaire. Il s'agit notamment de:

- ✓ L'interdiction de la vente à perte de crédits, en déterminant un niveau minimum pour les taux d'intérêts débiteurs accordés par les banques (mesure qui a prévalu jusqu'en 2009 du fait de la surliquidité bancaire existant à l'époque et de la volonté de BAM de surveiller les pratiques des banques en matière de tarification) ;
- ✓ Le plafonnement des taux d'intérêt « Taux maximum des intérêts conventionnels » dans un souci de protection de la clientèle ;
- ✓ La mise en place d'une réglementation très stricte en matière de rémunération des dépôts bancaires : le régulateur interdit formellement toute rémunération des dépôts à vue, à l'exception des dépôts en comptes sur carnets et les dépôts en dirhams convertibles ;
- ✓ L'obligation de conservation sur les comptes courants des banques ouverts auprès de Bank Al-Maghrib d'une proportion de leurs exigibilités ; cette réserve monétaire, récemment ramenée à 4%, permet à BAM d'agir sur le niveau des liquidités mises à la disposition du marché bancaire.

Ces mécanismes de régulation peuvent constituer un élément primordial encourageant ou non l'accès à l'activité bancaire dans la mesure où :

- ✓ Un plafonnement trop rigide des taux d'intérêt pourrait avoir un effet négatif sur l'offre de crédit, sur son prix et sur la transparence des conditions proposées aux emprunteurs ;
- ✓ Le changement du taux de la réserve monétaire permet à BAM de prévenir un dérapage monétaire, mais impacte également les trésoreries des banques. Son relèvement se traduit en effet par un renchérissement des ressources des banques qui, répercuté sur le coût du crédit, a pour conséquence de ralentir la demande de concours bancaires. A l'inverse, lorsqu'elles bénéficient d'une aisance de trésorerie, suite à un abaissement du taux de la réserve monétaire, en particulier en période de fortes tensions sur les liquidités, leur capacité à accorder des crédits augmente, de même que leur aptitude à détendre les conditions débitrices.

B. Acteurs et activités bancaires

1. Panorama général des acteurs

Le secteur bancaire marocain a connu plusieurs mouvements de concentrations, d'alliances, d'ouverture du capital et de croissance externe et interne. C'est ainsi que le nombre de banques est passé de 62 sous le protectorat, à 21 en 2000, puis à 16 en 2005, pour arriver aujourd'hui à un total de 19 banques disposant de l'agrément de Banque Al-Maghrib :

- Al Barid Bank
- Arab Bank PLC
- Attijariwafa bank
- Bank Al-Amal
- Banque Populaire ou Crédit Populaire du Maroc
- Banque Marocaine du Commerce Extérieur « BMCE Bank »
- Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie « B.M.C.I »
- CDG Capital
- Crédit Agricole du Maroc
- Casablanca Finance Markets
- Citibank Maghreb
- Crédit Immobilier et Hôtelier « C.I.H »
- Crédit du Maroc
- Fonds d'Equipeement Communal « F.E.C »
- Médiafinance
- Société Générale
- Union Marocaine de Banques « U.M.B »
- Bancosabadell
- LA CAIXA

2. Activité bancaire

a. Produit Net Bancaire

L'appréciation du niveau d'activité des opérateurs peut être effectuée de manière très différente selon les établissements. Elle se mesure généralement par le Produit Net Bancaire (PNB), représentant la marge brute dégagée par les opérateurs sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Cet indicateur restitue également les éléments relatifs à la demande de la clientèle par type de service.

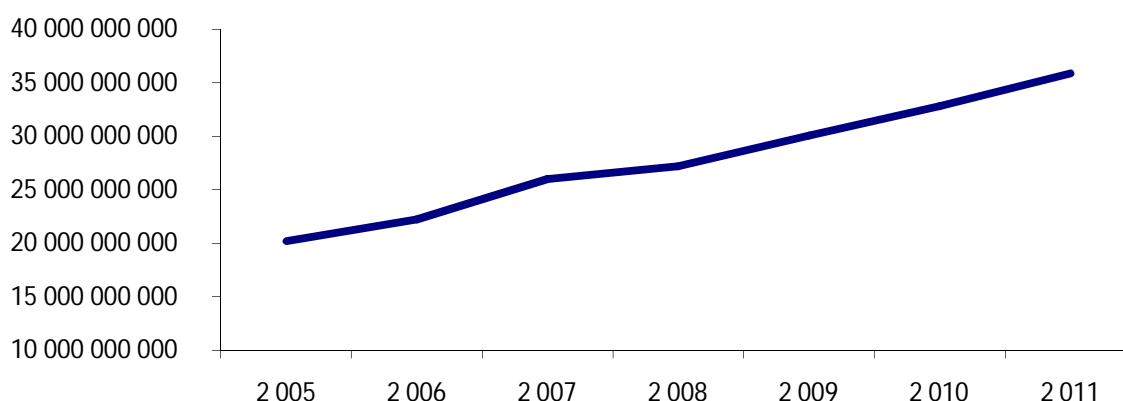
Obtenu par différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire, le PNB renseigne sur l'évolution des opérations qui constituent le cœur de l'activité des banques, en extériorisant une différence entre, d'une part, les produits générés par les emplois et, d'autre part, le coût des ressources ainsi que les produits et les charges relatifs à diverses activités de service.

Au niveau national, les opérateurs bancaires présents au Maroc ont réalisé un PNB global de 36 milliards de dirhams au titre de l'année 2011, en accroissement de 9% par rapport à 2010.

Tableau 1 : Taux de progression du PNB global

2005 à 2006	2006 à 2007	2007 à 2008	2008 à 2009	2009 à 2010	2010 à 2011
10%	17%	5%	11%	9%	9%

Figure 1 : Evolution du montant du PNB global des banques au Maroc



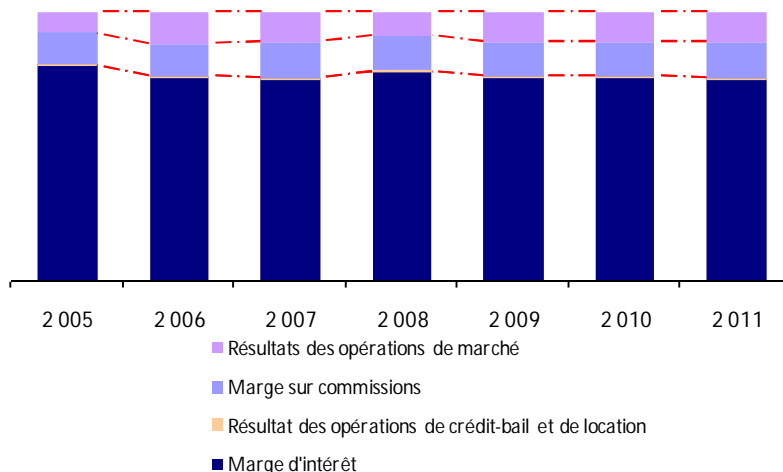
Le PNB est constitué des éléments suivants :

- Marge d'intérêt ;
- Résultat des opérations de crédit bail et en location ;
- Marge sur commissions ;
- Résultat des opérations de marché ;
- Différence entre les autres produits et charges bancaires.

Le PNB est constitué de la marge d'intérêt dans une fourchette allant de 75% à 80%, suivie des marges sur commissions et les opérations de marché. Alors que la contribution des marges sur commissions est restée stable entre 2005 et 2011 (autour de 13%), les opérations de marché voient leur part passer de 8% en 2005 à 11% en 2011. En revanche, la contribution des opérations de crédit bail et de location reste stable et très faible à moins de 0,07%, principalement du fait que la plupart des banques ont filialisé cette activité.

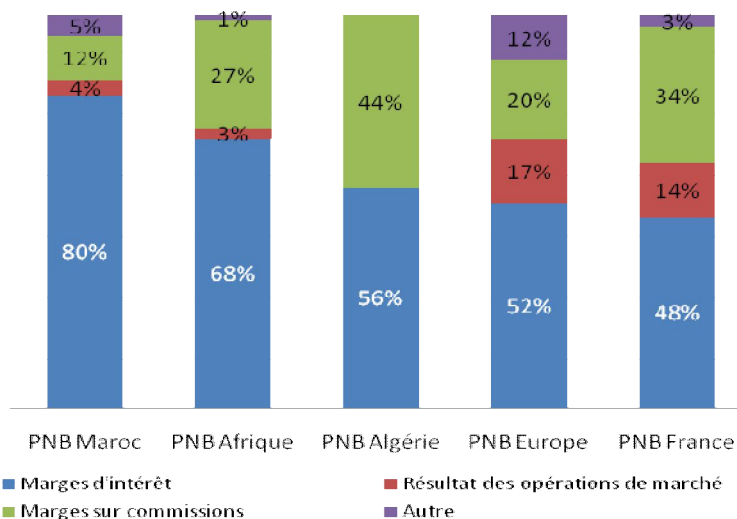
Le graphique ci-dessous présente la répartition du PNB global par rubrique et l'évolution de la part de ces rubriques :

Figure 2 : Evolution de la répartition du PNB global



Cette structure du PNB montre que le résultat des activités bancaires au Maroc provient essentiellement des opérations de crédit. L'analyse comparée de PNB de groupes bancaires intervenant au niveau de différents pays montre que ceux-ci ajustent leurs stratégies d'activité en fonction des pays d'implantation avec une concentration essentiellement sur les activités de crédits en Afrique et davantage pour les autres services bancaires en Europe.

Figure 3 : Répartition du PNB d'un groupe bancaire selon plusieurs pays



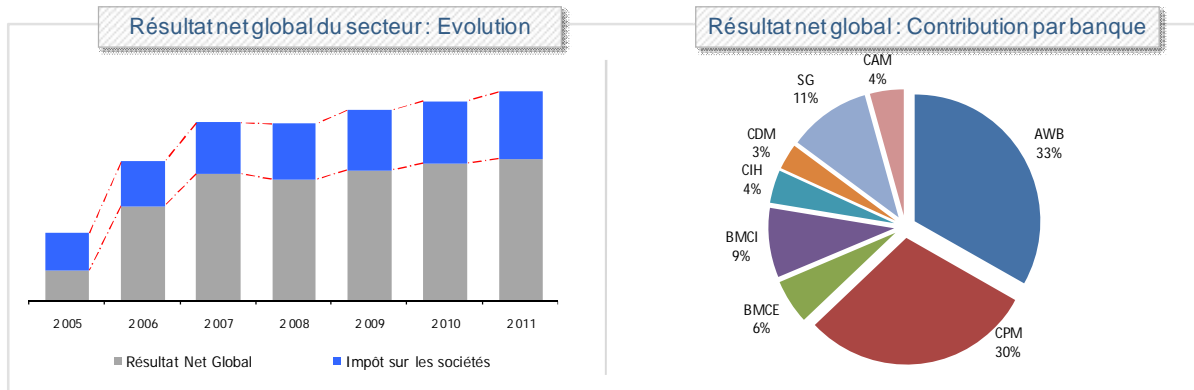
Le tableau suivant présente un focus sur le poids des commissions dans le PNB de quelques banques au Maroc et le met en perspective par rapport à celui constaté en France et dans d'autres pays occidentaux :

Part des commissions dans le PNB Maroc (2011)		Part des commissions dans le PNB France (2010)		Part des commissions dans le PNB Benchmark international (2009-2010)	
Banque	Taux	Banque	Taux	Banque	Taux
	13%		19%	Bank of America	60%
	15%		28%	Wells Fargo	47%
	13%		26%	Santander	23%
	10%		33%	Deutsche Bank	37%
	11%		34%	HSBC	22%
	13%		25%	Bradesco	40%
	13%			CIMB Group	19%
				Blom Bank	25%

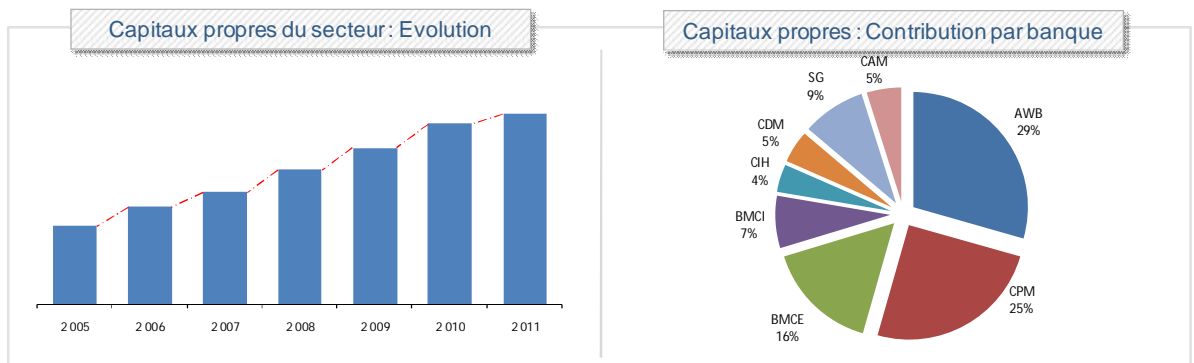
Il ressort de cette comparaison que le poids des commissions dans le PNB des banques marocaines analysées se situe dans une fourchette comprise entre 10% et 15% à fin 2011. Ce poids reste largement inférieur à celui constaté en France (fourchette entre 19% et 34%) et dans d'autres pays occidentaux (fourchette entre 19% et 60%).

b. Résultats et performance par banque

Au niveau des performances, le résultat net global du secteur est en forte progression depuis 2005, malgré une légère régression en 2008. La quote-part globale d'AWB et du CPM ressort à 63% (respectivement de 33% et de 30%).



Par ailleurs, une forte évolution des capitaux propres agrégés du secteur est à noter sur les 7 derniers exercices. La contribution d'AWB et du CPM est ici encore majoritaire (53%).



S'agissant des retours sur investissement, le ROA du secteur (*Return On Assets*) affiche une relative stabilité sur les six derniers exercices, après avoir doublé entre 2005 et 2006. Le ROE (*Return On Equities*), quant à lui, s'il a été marqué par une forte augmentation entre 2005 et 2007, subit une baisse significative à partir de 2008 (évolution plus importante enregistrée par les capitaux propres *versus* résultat net).



C. Structure de l'offre

D'une manière globale, l'offre de services proposée par les opérateurs bancaires concerne :

- La réception de fonds du public ;
- Les opérations de crédit ;
- La mise à disposition de moyens de paiement ;
- Les autres activités connexes.

1. Réception de fonds publics

Les fonds reçus du public sont recueillis sous forme de dépôts ou autrement, avec le droit d'en disposer pour l'établissement de crédit pour son propre compte, à charge pour lui de les restituer. Sont assimilés aux fonds publics :

- Les fonds déposés en compte à vue, avec ou sans préavis, même si le solde du compte peut devenir débiteur ;
- Les fonds déposés avec un terme ou devant être restitués après un préavis ;
- Les fonds versés par un déposant avec stipulation d'une affectation spéciale, si l'entreprise qui a reçu le dépôt ne le conserve pas en l'état, à l'exception des fonds versés auprès des sociétés légalement habilitées à constituer et gérer un portefeuille de valeurs mobilières ;

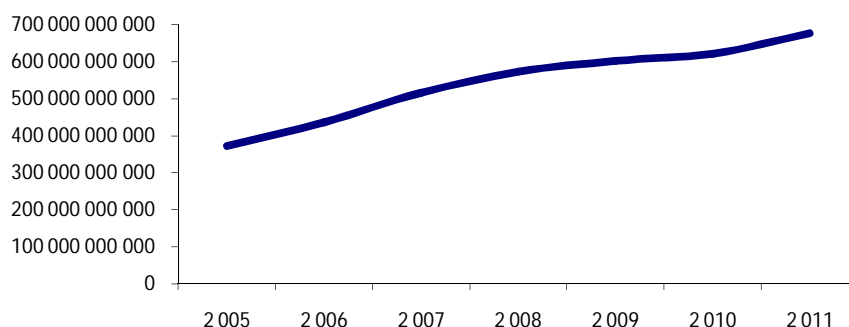
- Les fonds dont la réception donne lieu à la délivrance, par le dépositaire, d'un bon de caisse ou de tout billet portant intérêt ou non.

La réception des fonds par les banques se fait généralement par les dépôts clientèle qui prennent plusieurs formes, principalement :

- Les dépôts à vue ;
- Les dépôts à terme ;
- Le compte d'épargne, appelé également « compte sur livret ».

En 2011, le total des dépôts auprès des banques se situe à plus de 677 milliards de dirhams.

Figure 4 : Evolution du montant des dépôts clientèle dans les banques au Maroc



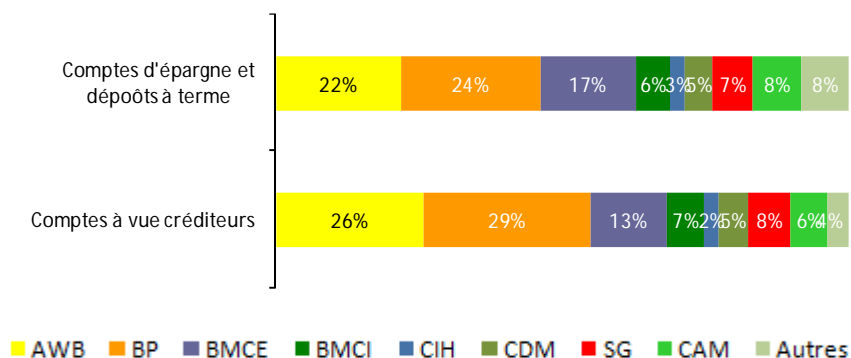
Dans ce cadre, le montant des dépôts a connu un Taux de Croissance Annuel Moyen (TCAM) entre 2005 et 2011 de 10%. Ce taux, bien qu'en croissance constante, a connu une décélération entre 2008 et 2011, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Taux de progression des dépôts clientèle

2005 à 2006	2006 à 2007	2007 à 2008	2008 à 2009	2009 à 2010	2010 à 2011
17%	18%	11%	5%	3%	3%

Cette situation témoigne du ralentissement des dépôts de la clientèle, résultant notamment de la conjoncture économique moins favorable.

En rapprochant le montant du total des dépôts (comptes à vue créditeurs, comptes d'épargne, dépôts à terme et autres comptes créditeurs) du nombre de comptes ouverts dans les différentes banques, le montant moyen des dépôts de clientèle ressort à 39 000 dirhams en 2011 contre 40 000 dirhams en 2009. Cette situation peut s'expliquer par une progression du montant du total des dépôts moins importante que celle des ouvertures de compte. La part des banques dans les dépôts est présentée dans le graphe ci-dessous :



En matière de contribution à ces résultats, l'on constate que :

- Le CPM, Attijariwafa bank et BMCE Bank disposent de plus 68% et 63% des montants respectifs des dépôts à vue et des comptes d'épargne et dépôts à terme ;
- Les banques ne disposant pas de réseau interviennent de manière marginale.

2. Opérations de crédit

Les opérations de crédit correspondent à tout acte, à titre onéreux, par lequel une personne met ou s'oblige à mettre des fonds à la disposition d'une autre personne (à charge pour celle-ci de les rembourser), ou prend, dans l'intérêt d'une autre personne, un engagement par signature sous forme d'aval, de cautionnement ou de toute autre garantie.

Sont assimilées également à des opérations de crédit :

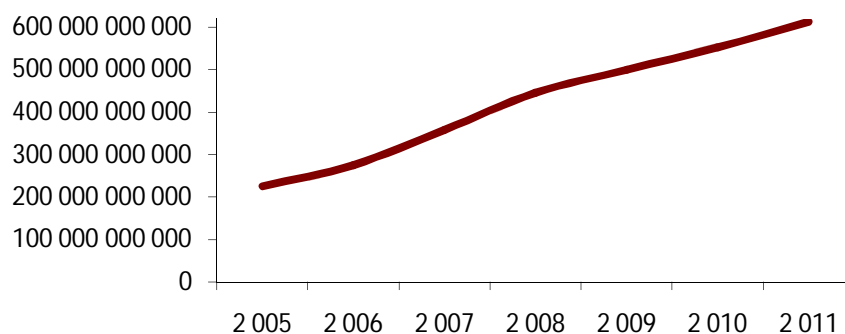
- Les opérations de crédit-bail et de location avec option d'achat et assimilées ;
- Les opérations d'affacturage ;
- Les opérations de vente à réméré d'effets et de valeurs mobilières ;
- Les opérations de pension.

Dans ce cadre, les crédits octroyés à la clientèle par les opérateurs bancaires sont constitués :

- Des crédits à la consommation et de trésorerie ;
- Des crédits à l'équipement ;
- Des crédits immobiliers ;
- Des autres crédits.

D'une manière globale, les crédits octroyés par les banques ont fortement augmenté ces dernières années pour atteindre près de 614 milliards de dirhams, comme l'illustre le graphe ci-dessous.

Figure 5 : Evolution du montant des crédits octroyés à la clientèle des banques au Maroc

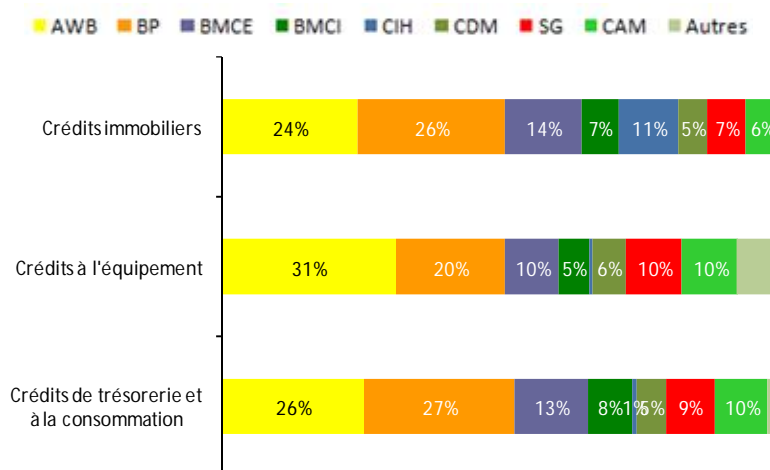


Leur TCAM entre 2005 et 2011 se situe à 18%. Bien que le taux de progression sur la dernière année soit de 11%, les crédits octroyés ont marqué une décélération sur les trois dernières années.

Tableau 3 : Taux de progression des crédits octroyés à la clientèle

2005 à 2006	2006 à 2007	2007 à 2008	2008 à 2009	2009 à 2010	2010 à 2011
22%	30%	24%	12%	10%	11%

En rapprochant le montant du total des crédits accordés par les différentes banques au Maroc et le nombre de comptes ouverts, le montant moyen des crédits accordés à la clientèle est de 35 400 dirhams en 2011 contre 34 800 dirhams en 2010. Ce ratio ne tient pas compte des crédits accordés par les autres établissements de crédits hors banques (sociétés de financement spécialisées). La part des banques dans les crédits est présentée dans le graphe ci-dessous :



3. Mise à disposition des moyens de paiement et autres activités connexes

Les banques peuvent effectuer, sous réserve du respect des dispositions législatives et réglementaires applicables en la matière, les opérations connexes à leur activité, telles que :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces de monnaie ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières, de titres de créances négociables ou de tout produit financier ;
- La présentation au public des opérations d'assurance de personnes, d'assistance et d'assurance-crédit ;
- L'intermédiation en matière de transfert de fonds ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et, d'une manière générale, tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises ;
- Les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers, pour les établissements qui effectuent, à titre habituel, des opérations de crédit bail.

D. Structure de la demande

1. Le taux de bancarisation comme instrument de mesure de la demande

Pour l'activité bancaire, la demande est mesurée généralement par le taux de bancarisation. La bancarisation ou la pénétration des services bancaires représente le pourcentage de la population ayant accès aux services bancaires. Elle reflète le degré de pénétration du système bancaire dans les rouages de l'économie et renseigne sur le niveau de développement de l'offre des services financiers. Elle constitue un élément clé pour le développement des systèmes de paiement.

Néanmoins, elle demeure tributaire de facteurs structurels tels que le niveau de développement économique et éducatif, la part de la population active et la confiance du public envers les institutions bancaires.

Elle est également mesurée en considérant la proportion de la monnaie scripturale utilisée dans le règlement des transactions commerciales, le rapport entre le nombre de comptes bancaires et le total de la population et le nombre d'habitants par guichet bancaire.

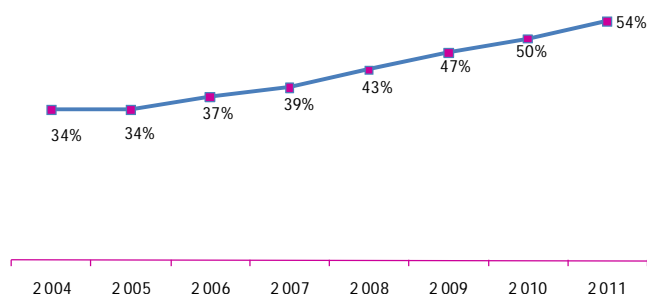
2. Un taux en progression continue

Si la bancarisation au Maroc est en progression continue, elle demeure modeste au regard des potentialités nationales. Les raisons en sont multiples, en particulier l'importance du secteur informel, le développement économique régional déséquilibré, la réticence à accepter les moyens de paiement scripturaux et les difficultés rencontrées pour accéder aux services financiers.

Néanmoins, grâce à la stratégie d'inclusion financière, la pénétration des services bancaires a connu en 2011 une progression notable. Cette dynamique devrait se poursuivre, compte tenu des stratégies déployées par les opérateurs pour bancariser de nouveaux segments de la population.

Parallèlement au renforcement du réseau bancaire, grâce entre autres à l'agrément d'Al Barid Bank qui dispose d'un grand réseau d'agences dédiées essentiellement à l'épargne, le nombre total des comptes ouverts auprès des banques s'est inscrit en hausse de 8%, à près de 17 millions. Cette évolution a permis, comme le montre le graphique ci-après, de porter le taux de bancarisation global à 54% en 2011.

Figure 6 : Evolution du taux de bancarisation



Dans les zones urbaines, le niveau de bancarisation est comparable à celui des pays du Sud de l'Europe. En revanche, dans les zones rurales, la densité bancaire demeure très faible, quoiqu'en amélioration constante.

Par ailleurs, ce niveau de bancarisation, bien qu'en deçà de son potentiel, est parmi les plus élevés dans les pays en voie de développement.

Le tableau suivant reprend, par ordre décroissant, le niveau de pénétration des activités bancaires en 2011 pour certains pays et zones géographiques ; il est calculé sur la base du nombre de comptes bancaires rapproché du nombre de population âgée de plus de 15 ans (données Banque Mondiale) :

Pays	Compte dans une institution financière formelle (+15ans)
Danemark	99,7
Allemagne	98,1
Royaume Uni	97,2
France	97,0
Japon	96,4
Zone Euro	90,5
USA	88,0
Portugal	81,2
Italie	71,0
Chine	63,8
Turquie	57,6
Asie est & Pacifique (developing only)	54,9
Afrique du sud	53,6
Monde	50,5
Russie	48,2
Arabie Saoudite	46,4
Europe & Asie centrale (developing only)	44,9
Kenya	42,3
Chili	42,2
Inde	35,2
Algérie	33,3
Asie du sud	33,0
Tunisie	32,2
Nigeria	29,7
Mexique	27,4
Afrique sub saharienne (developing only)	24,0
Moyen Orient et Afrique du Nord (developing only)	17,7
Mauritanie	17,5
Cameroun	14,8
Egypte	9,7
Mali	8,2
Sénégal	5,8
Guinée	3,7
Niger	1,5

3. Perspectives d'évolution

Une accélération du rythme de développement de la bancarisation est envisageable durant les années à venir, compte tenu des actions engagées en vue :

- de la stratégie de développement du secteur financier à horizon 2020 mise en place par Bank Al-Maghrib, notamment à travers l'élargissement de l'inclusion financière, l'accélération de la couverture des segments les moins bien servis (« *Low Income Banking* » pour les populations rurales/périurbaines, PME et TPE), le recours à des solutions innovantes basées sur de nouvelles technologies et le positionnement de Casablanca comme centre financier régional ;
- du renforcement du cadre légal et réglementaire ;
- de la modernisation et de la sécurisation des systèmes de paiement ;
- de l'augmentation de la capacité d'innovation des banques ;
- de la transformation des associations de microcrédit ;
- de l'agrément de banques islamiques.

Par ailleurs, il convient de signaler le « droit à la banque » mis en place par Bank Al-Maghrib. En effet, toute personne qui s'est vu refuser l'ouverture d'un compte de dépôt après l'avoir demandée par lettre recommandée avec accusé de réception à plusieurs établissements de crédit et qui, de ce fait, ne dispose d'aucun compte de dépôt, peut demander à Bank Al-Maghrib de désigner un établissement de crédit auprès duquel elle pourra se faire ouvrir un tel compte.

Le développement de la bancarisation ne saurait reposer sur les seules mesures d'ordre réglementaire et légal. La relation banques/clients doit être conçue selon une approche basée sur une plus grande transparence de manière à renforcer la concurrence et permettre une offre de produits et services adaptée aux différentes couches de la population. Ainsi, en plus du renforcement du cadre légal et réglementaire, de la modernisation et de la sécurisation des systèmes de paiement, le Maroc a adopté plusieurs mesures opérationnelles en faveur de l'élargissement de l'accès aux services financiers. De plus, les banques ont continué d'adapter leurs offres aux besoins des différents segments de la population.

Dans ce cadre, les principales institutions bancaires du pays ont, en complément de leur réseau traditionnel, mis en place de nouveaux canaux de distribution ciblant les populations à bas revenus et les très petites entreprises¹. Elles ont ainsi pu capter une nouvelle clientèle grâce à des offres adaptées en matière de produits et de tarification des services.

Par ailleurs, le financement bancaire pour l'acquisition de logements et le crédit à la consommation, dont le développement s'est accéléré ces dernières années, constituent des vecteurs importants pour la bancarisation de nouvelles franges de la population.

Le segment de la très petite entreprise, qui constitue en nombre l'essentiel du tissu économique national, présente également des perspectives prometteuses de bancarisation, eu égard aux actions engagées pour assainir ses relations avec les établissements de crédit, notamment en matière de transparence financière, de tarification des services en fonction du profil du risque et à la politique régionale et de proximité initiée par les banques.

De son côté, le secteur de la micro-finance, qui s'est élargi ces dernières années, pourrait être un prélude à la bancarisation d'une partie de sa clientèle et le renforcement de leur inclusion financière à travers notamment le *Low Income Banking*. En outre, certaines catégories de la population qui ne recourent pas au système bancaire, pour des considérations religieuses, pourraient être captées par ce dernier à travers l'offre de produits et services adaptés (produits dits « alternatifs »).

Les associations professionnelles ont aussi un rôle important à jouer dans ce domaine par l'élaboration de guides à caractère pédagogique à l'attention du public, vulgarisant notamment la notion juridique du droit au compte, les opérations bancaires les plus courantes, les libellés figurant sur les relevés des comptes bancaires et le mode de tarification des services.

Enfin, la mise en œuvre de quelques mesures opérationnelles, telles que l'obligation des entreprises de virer les salaires de leurs employés sur leurs comptes bancaires respectifs, le recours à des solutions innovantes (telles le *Mobile Banking*) que certains établissements ont déjà adoptées, l'agrément de la Banque Postale ainsi que le développement de produits islamiques dits alternatifs, devraient donner une impulsion plus forte à la stratégie d'élargissement de l'accès aux services financiers.

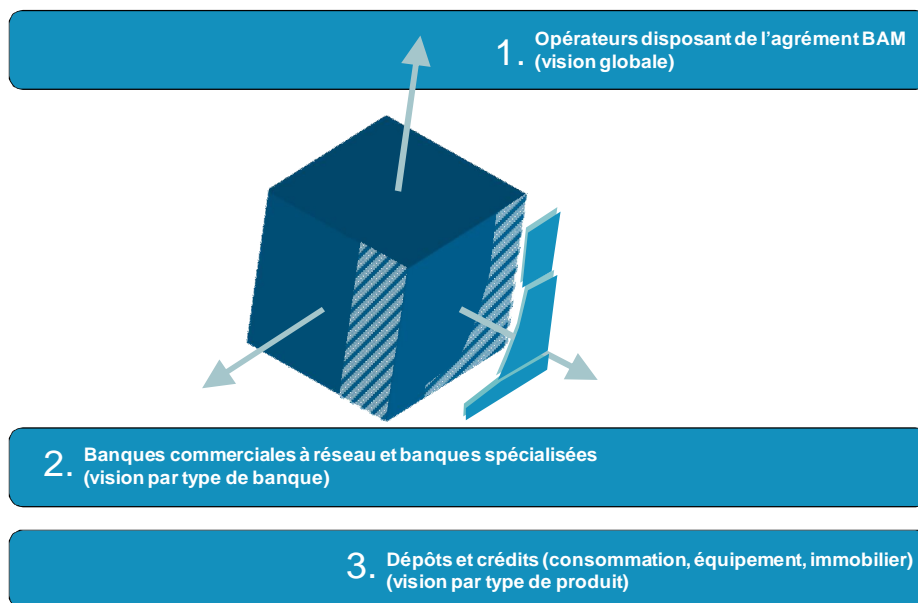
¹ Cas de Wafacash par le groupe Attijariwafa bank, de la Fondation Banque Populaire pour le microcrédit et de la stratégie Low Income Banking par le groupe Banque Populaire.

Chapitre 2 : Analyse des mécanismes concurrentiels

A. Degré de concentration

L'analyse de l'intensité concurrentielle, menée sur le marché de référence, permet d'apprécier les positions dominantes et le pouvoir de marché des opérateurs, les situations favorables à l'entente ou encore les effets potentiels des opérations de concentration.

Pour ce qui concerne le secteur bancaire, trois niveaux d'analyse ont été retenus : un niveau macroscopique et deux niveaux détaillés (opérateurs, produits). Cette approche vise à prendre en compte des sous marchés pouvant faire l'objet d'intensités concurrentielles différentes.



Parmi les nombreux indices permettant de mesurer la concentration d'un secteur, deux outils d'analyse ont été privilégiés dans le cadre de cette étude :

- **Les parts de marché des « n » premiers opérateurs** mesurent le poids économique des deux, des quatre, ou « n » opérateurs leaders du marché ;
- **L'Indice d'Herfindahl Hirschmann (IHH)²**, qui est égal à la somme des carrés des parts de marché des « n » opérateurs du secteur. L'IHH vaut 1 si l'on est dans une situation de monopole et tend vers 0 quand le nombre d'opérateurs est très important et qu'ils sont petits (cas d'un marché atomisé). Cet indice prend en compte la répartition de tous les opérateurs.

Ces deux indices ont été calculés sur la base du PNB, du total bilan, des crédits octroyés ou des dépôts collectés.

Il est à noter que d'autres méthodes peuvent être utilisées pour la mesure de la concurrentiabilité du secteur bancaire, comme les statistiques de Panzar et Rosse qui mesurent le degré de concurrence dans un marché à l'aide d'un indicateur appelé la statistique H, ou l'indice de Lerner qui exprime la faculté qu'ont les entreprises d'élever leur prix (P) au-dessus de leur coût marginal. Ces méthodes

² IHH = 1 si l'on est dans une situation de monopole, IHH tend vers 0 quand le nombre d'opérateurs est très important et qu'ils sont petits – cas d'un marché atomisé

n'ont pas été appliquées dans le cadre de la présente étude en l'absence d'informations détaillées notamment sur les coûts de revient des produits et les services bancaires.

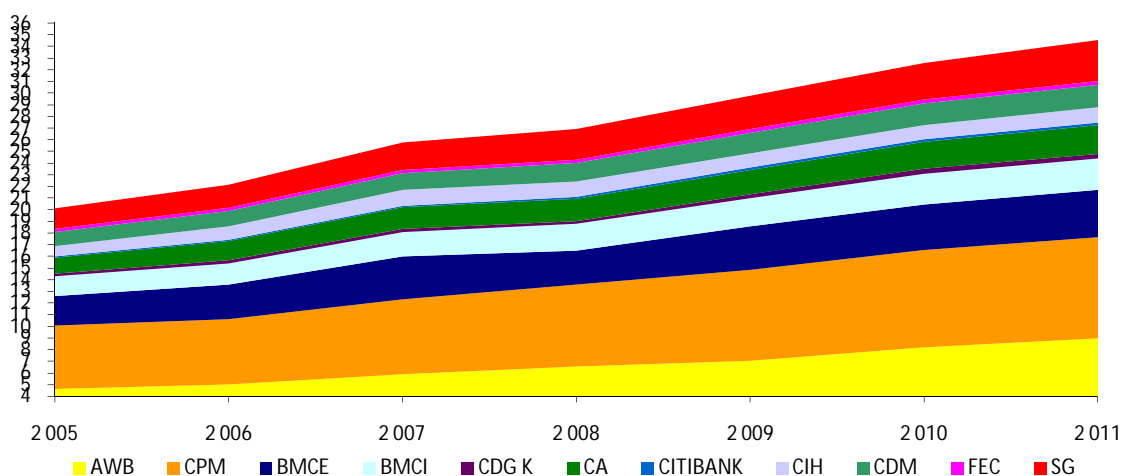
1. Vision macroscopique

Ce niveau d'analyse permet de donner une vision globale sur la concentration du secteur bancaire sur la base de l'ensemble des opérateurs. Le calcul des indices de concentration a été réalisé sur la base du Produit Net Bancaire « PNB » et du « Total Bilan ».

a. Analyse à partir du Produit Net Bancaire

Le PNB du secteur bancaire marocain s'est établi en 2011 à 35,9 milliards de dirhams contre 32,8 milliards de dirhams en 2010, soit une progression de 9%.

Evolution du PNB du secteur 2005-2011 en milliards de Dhs



L'analyse des parts de marché selon le PNB montre qu'AWB (Attijariwafa bank) et la BP (Crédit Populaire du Maroc) détiennent respectivement 25 % et 24,2% de parts de marché du secteur en 2011.

Par ailleurs, il convient de relever une relative stabilité de la part de marché de chaque acteur sur les dernières années. Le niveau de concentration du secteur bancaire calculé à partir du PNB est ainsi resté stable durant les six dernières années.

Indices de concentration ⁽³⁾ du secteur à partir du PNB

Indice de concentration	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
C1	0,270	0,253	0,249	0,261	0,262	0,253	0,250
C2	0,500	0,480	0,479	0,505	0,499	0,504	0,492
C4	0,715	0,701	0,711	0,712	0,719	0,720	0,703
C8	0,972	0,969	0,971	0,975	0,971	0,963	0,937

Les indices mettent en évidence un marché concentré : 2 opérateurs (AWB et BP) totalisent près de 50% du PNB sectoriel, et quatre opérateurs (avec la BMCE et la Société Générale) 70% de celui-ci. L'IHH confirme ce constat (marché moyennement concentré, avec un indice inférieur à 0,25 mais supérieur à 0,15), tout en faisant état d'une compétition entre les banques non leaders.

³ Nous avons calculé les indices de concentration comme suit : l'indice C1 représente la part de marché de la première banque. L'indice C2 est la somme des parts de marché des deux premières banques. L'indice C4 est donc la somme des parts de marché des quatre premières banques, et enfin C8 est la somme des parts de marché des huit premières banques.

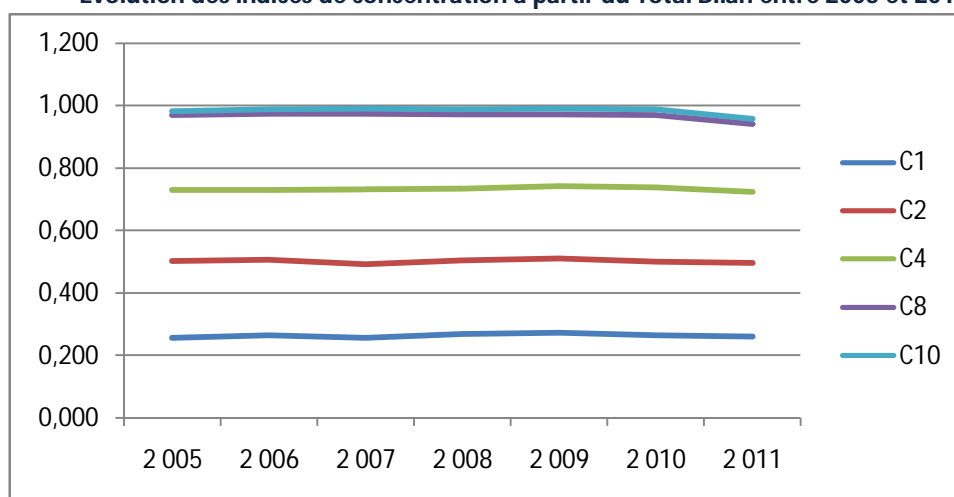
Indices de concentration IHH à partir des PNB

Indice IHH	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PNB	0,167	0,160	0,161	0,167	0,166	0,167	0,158

b. Analyse à partir du Total Bilan

Le total bilan du secteur a connu une progression de 13% en moyenne sur la période 2005-2011, passant de 461 milliards de dirhams en 2005 à 971 milliards de dirhams en 2011. Cette croissance du Total Bilan est observée auprès de tous les opérateurs.

Evolution des indices de concentration à partir du Total Bilan entre 2005 et 2011



De manière analogue à ce qui a été observé à partir du PNB, l'on relève que le niveau de concentration calculé à partir du total bilan est resté stable durant ces dernières années.

Deux opérateurs (Attijariwafa bank et Banque Populaire) totalisent près de 50% du total bilan sectoriel, et quatre opérateurs (avec BMCE et BMCI) 72% de celui-ci.

L'analyse des niveaux de concentration à partir du Total Bilan montre par ailleurs la forte position des deux banques leaders en 2011.

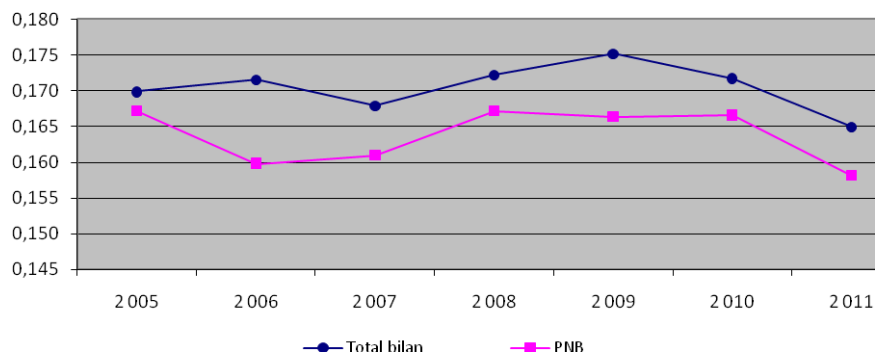
IHH à partir du Total Bilan

Indice IHH	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total bilan	0,170	0,172	0,168	0,172	0,175	0,172	0,165

L'Indice d'Herfindahl Hirschmann est dans l'ensemble supérieur de 0,007 point à l'indice calculé à partir du PNB. Par ailleurs, il est marqué par une évolution récente légèrement baissière et revient à son niveau de 2007, ce qui témoigne d'un léger recul du niveau de concentration du secteur.

c. Comparaison des indices calculés à partir du PNB et à partir du total bilan

Le graphe ci-dessous reprend les indices calculés dans les parties b. et c. :



Ces indices sont du même ordre de grandeur : l'indice calculé à partir du Total bilan est systématiquement plus élevé que celui calculé à partir du PNB, mais la différence moyenne n'atteint pas un point (0,01) et l'écart maximal est de 1,2% sur l'ensemble de la période.

Dans tous les cas, l'indice correspond à un marché modérément concentré. Les évolutions restent par ailleurs très faibles et montrent une stabilité du niveau de concentration du marché.

2. Focus sur les banques universelles à réseau

Afin de réaliser une analyse plus fine de la structure de marché bancaire, une séparation des types de banques a été opérée en considérant un sous marché correspondant au segment « banques universelles à réseau ».

Le segment des banques universelles à réseau compte huit principaux opérateurs : AWB, la BP, la BMCE, la BMCI, le CA, le CIH, le CDM, et la SG.⁴ L'analyse des parts de marché selon le total bilan auprès des banques universelles à réseau, montre qu'AWB (Attijariwafa bank) et la BP détiennent respectivement 27% et 25% de parts de marché en 2011.

Le niveau de concentration des banques universelles à réseau (à partir du total bilan) est resté stable au cours des 6 dernières années. Deux opérateurs continuent de totaliser plus de 50% du total bilan des banques commerciales à réseau, et quatre opérateurs 76% de celui-ci.

L'indice d'Herfindahl Hirschmann calculé uniquement pour les banques universelles à réseau correspond à celui d'un marché moyennement concentré. L'évolution récente marque néanmoins une évolution à la baisse, c'est-à-dire vers un marché moins concentré. Ceci résulte d'un rapprochement de la BMCE vers les leaders Attijariwafa bank et la Banque Populaire (Crédit Populaire du Maroc).

3. Vision par type de produit

Compte tenu de la diversité des intervenants dans le secteur bancaire, deux sous marchés sont considérés : la gestion des dépôts et l'octroi des crédits.

⁴ Les sections « autres » prennent en compte la part d'opérateurs disposant de parts de marché non significatives (Bank Al Amal et Arab Bank pour les banques commerciales ; La Caixa, Banco Sabadell, CFG, UMB, Médiastance pour les banques ne disposant pas de réseaux). Enfin, la Banque Postale, créée en juillet 2009, n'est pas prise en compte dans cette analyse.

a. Analyse à partir des dépôts collectés

Les dépôts collectés se sont accrus, sur la période 2005-2011, à un rythme annuel moyen de 10%, passant de 373 milliards de dirhams en 2005 à plus de 677 milliards de dirhams en 2011. Par ailleurs, la croissance des dépôts est moins soutenue sur les dernières années (9% sur 2010-2011 et 3% sur 2009-2010 contre 17% et 18% sur 2005-2006 et 2006-2007 respectivement).

L'analyse des parts de marché selon les dépôts collectés montre la position de leaders de la BP et d'AWB. Par ailleurs, l'on constate une stabilité relative des parts de marché de toutes les banques collectant des dépôts.

Les indices de concentration ont évolué de manière marginale entre 2005 et 2010, se situant à 51,3% pour les 2 premières banques et à 73,7% pour les 4 premières. L'IHH correspond à un marché relativement concentré ; cet indice a baissé de 0,01 point en 2011.

b. Analyse à partir des crédits octroyés

L'analyse des niveaux de concentration a ici concerné aussi bien les opérateurs bancaires que les sociétés de financement spécialisées. L'objectif est d'une part, de faire ressortir les parts de marché des sociétés de financement spécialisées au niveau de ce sous-marché et, d'autre part, d'analyser le niveau de concentration des opérateurs bancaires dans le total des crédits octroyés. Une analyse par type de crédit est également menée.

Les crédits octroyés à la clientèle se sont accrus, sur la période 2005-2011, à un rythme annuel moyen de 18%, passant de 243 milliards de dirhams en 2005 à 648 milliards de dirhams en 2011.

L'analyse des parts de marché selon les crédits montre une domination des banques avec 87% des parts de marché, contre 13% pour les sociétés de crédits.

L'analyse des parts de marché selon les crédits octroyés montre la prédominance d'AWB et de la BP qui détiennent respectivement 26% et 24% de parts de marché du secteur en 2011.

Les parts de marchés restent relativement stables pour la plupart des acteurs, aux exceptions près de la Banque Populaire– qui gagne 5 points sur la période 2005-2011 – et de la BMCI et du CIH, qui perdent 3 points. Les indices de concentration C2 et C4 mettent en évidence un secteur concentré, avec deux acteurs totalisant 49,9% des crédits du secteur, et quatre opérateurs 72,4% de ceux-ci. La concentration s'est accrue de manière quasiment constante sur la période s'étendant de 2005 à 2011. Le calcul de l'IHH fait ressortir une concentration plus modérée pour les crédits que pour les dépôts. Ceci découle notamment d'une fragmentation de ce sous-marché au-delà des leaders.

Néanmoins, comme pour les indices C2 et C4, l'IHH relève une tendance vers plus de concentration sur la période 2005-2011.

Indices de concentration IHH par type de crédit octroyé

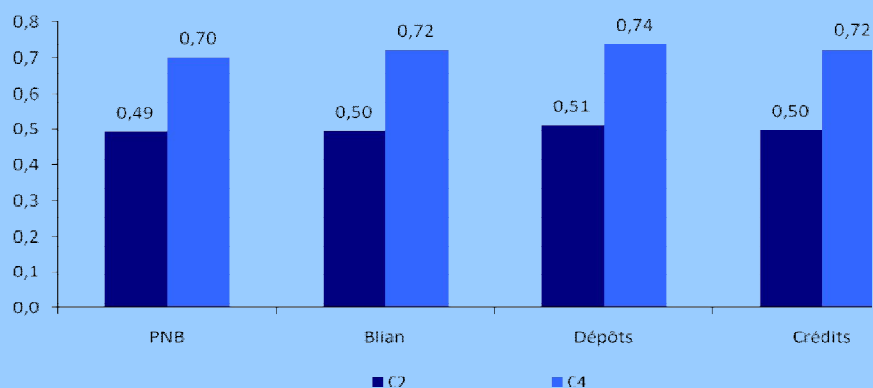
Indice IHH / Crédits	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total Crédits	0,145	0,150	0,152	0,156	0,160	0,163	0,168
Crédits à la consommation	0,176	0,175	0,178	0,180	0,171	0,172	0,180
Crédits à l'équipement	0,147	0,150	0,138	0,138	0,149	0,167	0,176
Crédits Immobiliers	0,171	0,170	0,163	0,170	0,177	0,174	0,174

Par type de crédit, le calcul de l'IHH fait ressortir un niveau de concentration relativement faible pour les crédits à l'équipement et important pour les crédits à la consommation et les crédits immobiliers. Par ailleurs, le niveau de concentration s'est accru sur la période pour tous les types de crédits.

Synthèse – Degré de concentration

- Le secteur bancaire marocain correspond à un oligopole avec frange compétitive, avec Attijariwafa bank et la Banque Populaire du Maroc qui se relaient la place de leader.
- La BMCE, et dans une moindre mesure la SGMA, représentent les principaux challengers, alors que les autres banques représentent moins de 30% des parts de marché.

Concentration du marché



- La part des deux premières banques est plus élevée en matière de dépôts (0,51) qu'en matière de bilan (0,5), de crédits (0,5) et de PNB (0,48).
- Les quatre premières banques couvrent 74% des dépôts, 72% du total bilan, 72% des crédits et 70% du PNB.

Indices de concentration IHH

Indice IHH	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PNB	0,167	0,160	0,161	0,167	0,166	0,167	0,158
Total bilan	0,170	0,172	0,168	0,172	0,175	0,172	0,165
Dépôts	0,183	0,185	0,182	0,185	0,184	0,182	0,172
Crédits	0,145	0,150	0,152	0,156	0,160	0,163	0,168

- La concentration du marché bancaire a connu une légère baisse par rapport aux années précédentes (sauf pour les crédits), et reste plus élevée pour les dépôts et les crédits (0,17), comparativement au PNB et au bilan (0,16).

B. Barrières à l'entrée

Les opérateurs présents sur un marché cherchent de manière naturelle des rentes de long terme. Une condition nécessaire (mais pas toujours suffisante) pour atteindre cet objectif est d'être sur un marché dont les barrières à l'entrée sont élevées. Ces barrières peuvent être de nature réglementaire, structurelle ou stratégique. Elles protègent, à long terme, les entreprises en place contre la concurrence d'entreprises non encore installées.

1. Barrières réglementaires

Tout système bancaire comporte à l'entrée des barrières à caractère réglementaire. En effet, l'accès à la profession bancaire obéit à des conditions très strictes tant en ce qui concerne les promoteurs du projet que les personnes pressenties pour assumer des fonctions au sein des organes dirigeants. L'agrément pour l'exercice de l'activité bancaire est, lui aussi, encadré par des dispositions légales et réglementaires qui sont en phase avec les principes fondamentaux du Comité de Bâle.

Il est à noter que dans l'objectif de développer l'esprit de concertation et de collégialité de la décision, le législateur a subordonné à l'avis préalable d'instances *ad hoc*, plusieurs décisions du Wali de Bank Al-Maghrib se rapportant aux établissements de crédit à titre individuel ou général, notamment l'octroi d'agrément, la réglementation prudentielle et comptable, ainsi que les sanctions d'un certain degré qui peuvent être prononcées à l'encontre des établissements qui enfreignent des dispositions légales ou réglementaires.

Si la réforme du secteur bancaire a permis de libéraliser le taux d'intérêt et de moderniser les instruments de la politique monétaire, le système bancaire marocain dispose, à l'instar de plusieurs pays, de barrières à l'entrée de caractère réglementaire, et d'un ensemble de dispositions légales imposées par les autorités aux nouveaux entrants. Ces dispositions ne présentent toutefois pas de spécificités par rapport aux bonnes pratiques en la matière au niveau international. Pour l'instruction des demandes d'agrément, la procédure en vigueur ne prévoit pas non plus de distinction selon la nationalité de l'établissement ou celle de ses dirigeants.

▪ Obtention d'agrément

L'exercice de l'activité des établissements de crédit est subordonné à l'obtention d'un agrément, de la part du Wali de Bank Al-Maghrib. A cet effet, Bank Al-Maghrib vérifie si le requérant satisfait aux obligations prévues par cette loi, notamment la compétence et l'honorabilité des administrateurs et de la direction générale, le contrôle interne et la gestion des risques, le montant du capital minimum et l'adéquation de sa forme juridique. Elle prend en compte son programme d'activités, les moyens techniques et financiers qu'il prévoit de mettre en œuvre ainsi que la qualité des apporteurs de capitaux.

Elle apprécie également l'aptitude de l'entreprise requérante à réaliser ses objectifs de développement dans des conditions compatibles avec le bon fonctionnement du système bancaire et qui assurent à la clientèle une sécurité satisfaisante.

Par ailleurs, les demandes d'agrément émanant d'établissements de crédit ayant leur siège social à l'étranger, soit pour la création d'une filiale, soit pour l'ouverture d'une succursale au Maroc, doivent être appuyées par l'avis de l'autorité du pays d'origine habilitée à délivrer un tel avis.

Bank Al-Maghrib s'assure, en outre, que les dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables aux établissements de crédit du pays d'origine ne sont pas de nature à entraver la surveillance de l'entité dont la création est envisagée au Maroc.

L'agrément peut, si nécessaire, être limité à l'exercice de certaines activités ou assorti de conditions particulières visant à préserver l'équilibre de la structure financière de l'établissement et le bon

fonctionnement du système bancaire. Il peut également être subordonné au respect d'engagements souscrits par l'établissement requérant.

Par ailleurs, le refus d'agrément peut être prononcé lorsque Bank Al-Maghrib estime que l'exercice de sa mission de contrôle est susceptible d'être entravé du fait de l'existence de liens de capital ou de contrôles directs ou indirects entre l'établissement requérant et d'autres personnes physiques ou morales, ou lorsque les promoteurs de l'entreprise ou ses dirigeants ne possèdent pas l'honorabilité et la compétence nécessaires ou l'expérience requise par leur fonction.

La décision d'octroi de l'agrément, ou de refus dûment motivée, est notifiée au postulant dans un délai de 120 jours maximum, à compter de la date de réception de l'ensemble des documents requis pour l'instruction de la demande.

Généralement, les demandes d'agrément au titre desquels BAM est amenée à se prononcer correspondent aux cas suivants :

- ✓ Création d'entités nouvelles, y compris de succursales de banques ;
- ✓ Restructuration/fusion absorption ;
- ✓ Extension ou changement d'activités préexistantes ;
- ✓ Aménagement d'un agrément ;
- ✓ Création de sociétés d'intermédiation en matière de transfert de fonds ;
- ✓ Ouverture de bureaux de représentation.

Par ce mécanisme d'octroi d'agrément qui peut être spécifique (une activité ou plusieurs activités bancaires, un positionnement spécifique,...), Bank Al-Maghrib régule le nombre d'opérateurs intervenant dans le secteur. Au cours des 5 dernières années, les demandes d'agrément et d'autorisation soumises au Comité des établissements de crédit, composé de Bank Al-Maghrib et du Ministère de l'Economie et des Finances, ont concerné principalement le déploiement de certaines banques à l'étranger, l'ouverture de succursales au Maroc de banques étrangères, la création de sociétés de financement ainsi que l'exercice de l'activité de transfert de fonds.

Elles se présentent comme suit en nombre et par nature d'agréments :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Création de banques au Maroc, y compris l'ouverture de succursales de banques étrangères au Maroc			2	1		1	4
Création de sociétés de financement	1	1		1	1		4
Création de filiales bancaires à l'étranger							0
Extension de l'objet social					1		1
Changement de contrôle d'un établissement de crédit		2					2
Implantation bancaire à l'étranger et ouverture de bureaux de représentation	2	1					3
Création de sociétés d'intermédiation en matière de transfert de fonds		2	5	2	1	2	12
Restructuration			2				2
Fusion/absorption entre 2 établissements de crédit				2	1	1	4
Total des agréments et accord préalables émis par le comité des établissements de crédit	3	6	9	6	4	4	32

(Source : rapports annuels sur le contrôle, l'activité et les résultats des EDC de 2006 à 2011)

▪ **Barrières liées à la réglementation prudentielle**

Le Maroc a opté depuis plusieurs années pour l'application des réformes bancaires internationales permettant d'améliorer la qualité de l'information financière et la solvabilité des différents établissements bancaires (IFRS, Bâle 2/3, mesures de stress tests...).

Par ailleurs, l'ensemble des acteurs au Maroc est concerné par les règles prudentielles.

Les dérogations temporaires et exceptionnelles prises par Bank Al-Maghrib à un instant donné ne permettent pas de conclure en l'existence de distorsions de concurrence.

2. Barrières structurelles et économies d'échelle

Les barrières à l'entrée correspondent à des « avantages des firmes en place sur des entrants potentiels, permettant à ces dernières d'élever leur prix au-dessus du niveau concurrentiel sans susciter l'entrée de nouveaux concurrents dans l'industrie ». Si l'on observe empiriquement que les économies d'échelle et l'importance des investissements sont positivement corrélées aux profits élevés, alors on peut conclure que les économies d'échelle sont des barrières à l'entrée.

Les économies d'échelle apparaissent quand l'augmentation de la capacité de production n'exige pas un accroissement proportionnel des facteurs et des matières et services utilisés dans la production. Ces économies d'échelle peuvent constituer des barrières à l'entrée lorsque, pour produire efficacement, le nouvel entrant ou concurrent potentiel s'avère contraint de se doter d'une taille relativement importante. Ainsi, si l'entrée se fait à une échelle plus petite, l'entrant souffrirait de coûts nettement plus élevés que ceux correspondant à la taille de l'entreprise installée.

Dans ce cadre, les économies d'échelle sont une barrière à l'entrée car la production supplémentaire nécessaire à l'entrant pour atteindre le seuil d'efficacité peut être trop élevée par rapport à l'état de la demande et au niveau existant de production de l'entreprise en place. Il devrait y avoir une pression à l'augmentation de la taille et à la baisse du prix jusqu'à rendre l'entrée non rentable. Mais une fois que l'entrée a eu lieu, l'entreprise déjà installée peut trouver rentable de réduire sa production pour que l'entrée puisse être finalement rentable, à condition qu'une faible fraction de la clientèle s'adresse à l'entrant.

Les sources d'économies d'échelle dans le secteur bancaire sont relativement variées. Dans le cadre de cette étude, trois principales sources ont été analysées :

- ✓ Les économies de coûts liés à l'acquisition de l'information et son traitement pour réduire l'asymétrie d'information entre le client et la banque ;
- ✓ Les économies de coûts liés à la maîtrise des risques dans le cadre de la diversification du portefeuille client ;
- ✓ La taille du réseau comme levier de croissance et d'économies d'échelle.

a. Les économies de coûts liés à l'acquisition de l'information et son traitement

Dans le cadre de l'acquisition et du traitement de l'information dans le secteur bancaire, les coûts engagés sont en relation directe avec l'évolution du métier de la banque et les modalités utilisées pour l'acquisition et le traitement de ces informations.

Deux modalités complémentaires sont généralement utilisées pour réduire l'asymétrie d'information dans le secteur bancaire. Les deux nécessitent une taille relativement importante pour l'opérateur.

La première modalité concerne la relation entre l'opérateur et ses clients. En effet, historiquement, à l'international comme au Maroc, les méthodes de réduction de l'asymétrie d'information entre les clients et les banques, et donc l'évaluation des risques notamment de crédit, se basaient en grande partie sur des aspects objectifs et d'autres subjectifs appréciés par le « banquier » en faisant appel essentiellement à son expertise personnelle et sa connaissance du client. Dans le cadre d'une relation directe, la banque connaît son client, évalue son niveau de risque et peut donc, tout en réduisant l'asymétrie d'information existant initialement, lui proposer un service adapté à un tarif compétitif et tenant compte de son profil de risque. Elle bénéficie dans ce cadre d'un avantage certain par rapport à ses concurrents potentiels. Le coût de réduction de cette asymétrie d'information se manifeste généralement par la mise en place de structure et de réseau bancaire visant à favoriser une proximité avec les clients à travers une densification de la couverture géographique. Le nouvel entrant, ne disposant pas de réseau important, se retrouve dans une situation défavorisée avec une asymétrie d'information plus importante réduisant sa marge de manœuvre et pouvant l'amener, soit à augmenter ses tarifs pour contenir les risques liés à cette asymétrie d'information, soit à subir un manque à gagner lorsqu'il exclut un client solvable.

Consciente des enjeux associés à cette problématique, Bank Al-Maghrib a mis en place, dès 2009, la Centrale des Risques (Credit Bureau), dont la gestion est externalisée et qui permet de mieux appréhender le risque emprunteur à travers le suivi du comportement des emprunteurs, l'évaluation du risque de défaut des demandeurs de crédit et l'atténuation de l'asymétrie des informations pouvant exister entre les banques et leurs clients, la prévention contre l'endettement croisé et le surendettement, et un accès au crédit plus large notamment pour les PME. Ce mécanisme permet de réduire l'asymétrie de l'information entre banques du fait de la centralisation et du partage des données sur les engagements accordés aux emprunteurs (particuliers, PME et sociétés) par les établissements de crédit (sociétés de financement, banques et institutions de microcrédit), avec une diffusion mensuelle à ces institutions de l'encours total sur l'ensemble des engagements.

Par ailleurs, la création par les banques du Centre Monétique Interbancaire (CMI), qui joue le rôle d'acquéreur unique des paiements effectués par les commerçants et de plateforme d'interopérabilité pour les retraits, a permis de décloisonner les paiements et les retraits à travers l'interopérabilité instaurée entre les différentes banques et, partant, d'améliorer la concurrence dans le secteur bancaire. Pour rappel, jusqu'aux années 2000, le paysage monétique marocain était constitué de 4 centres différents, partiellement interopérables, traitant pour le compte de 12 banques et 3 sociétés de crédit.

La seconde modalité concerne l'utilisation des technologies de l'information, en ayant recours à des méthodes basées sur les modèles d'évaluation objective comme le système de *scoring* ou celui de la notation de crédit. Aujourd'hui, la majorité des banques au Maroc utilisent ces nouvelles méthodes en vue de les aider à prendre la décision d'octroi d'un crédit auprès de leurs débiteurs potentiels et ainsi maîtriser en partie les risques liés à l'asymétrie d'information. L'approche et la démarche de production et d'analyse de l'information ont donc évolué.

Dans ce cadre, les évolutions technologiques et leur utilisation par les opérateurs en place peuvent avoir un double impact sur l'environnement de concurrence dans le secteur bancaire. D'une part, l'installation de ces méthodes nécessite un coût fixe assez important au début, par exemple, pour élaborer les modèles d'évaluation, construire ou acheter les données sur les entreprises ainsi que former les opérateurs. En revanche, une fois que la banque les a mises en place, elle peut les exploiter avec un coût variable relativement faible. D'autre part, ces méthodes utilisent des informations codifiables et transférables comme le bilan des entreprises, l'historique de remboursement ou le cours des titres émis par les entreprises concernées. L'acquisition de ces

informations engendre également des coûts. Dans ce cadre, l'existence de coûts irrécupérables pour réduire l'asymétrie d'information peut constituer une barrière à l'entrée en raison des économies d'échelle qu'ils peuvent générer. A ce titre, il est recommandé de mettre en place des organismes indépendants de notation des entreprises, à l'instar de ce qui existe dans certains pays et notamment en France.

Par ailleurs, quelle que soit la modalité retenue par l'opérateur, les données utilisées pour l'évaluation des risques sont pour une grande partie réutilisables pour plusieurs clients ou plusieurs projets. A titre d'exemple, les données relatives à un secteur, utilisées pour évaluer le niveau de risque pour un projet présenté par un client, sont utilisables pour un autre client intervenant dans le même secteur ou dont le projet est comparable à celui instruit. Cette synergie potentielle en matière de coût peut également être source d'économie d'échelle. Dans ce cadre, l'entrant potentiel doit disposer au départ d'une capacité importante de déploiement (connaissance client, outils d'évaluation de risque) pour réduire notamment l'asymétrie d'information et assurer sa pérennité sur le marché. La mise en place de Credit Bureau en 2009 par Bank Al-Maghrib permet en partie de réduire ces effets.

L'observation des entrées dans le secteur bancaire national sur les cinq dernières années montre que le paysage concurrentiel s'est enrichi de trois nouveaux opérateurs. Deux d'entre eux concernent l'ouverture de succursales de banques étrangères au Maroc. Celles-ci interviennent généralement auprès de clients qu'elles connaissent déjà par le biais de leur maison mère d'une part, et ne se positionnent, *a priori*, pas en tant que banque universelle à réseau, d'autre part. Par ailleurs, elles ne sont pas appelées à connaître un développement significatif sur le marché mais se positionnent davantage sur des niches correspondant à l'accompagnement au Maroc de leurs clients d'origine. Le troisième opérateur ayant bénéficié de l'agrément BAM pour exercer son activité en tant que banque est Al Barid Bank. Il s'agit d'une banque qui se positionne sur le segment d'une population à bas revenus et en partie rurale. Cette banque bénéficie déjà d'un réseau important lié son activité postale historique. Elle dispose, *a priori*, d'un portefeuille important de clients potentiels dont elle connaît les caractéristiques, et devra bénéficier des économies d'échelle dans ce sens.

b. La maîtrise des risques dans le cadre de la diversification du portefeuille client

La diversification du portefeuille est au cœur du dispositif de maîtrise des risques et de la surveillance bancaire. Celle-ci permet à la banque d'éviter la duplication des coûts notamment de surveillance et de réduire l'aléa moral résultant de l'asymétrie d'information. Elle accroît dans ce cadre les rendements d'échelle résultant de la réduction des coûts de surveillance.

La faible diversification du portefeuille client augmente la dépendance de la banque par rapport au secteur économique, à la région géographique de son activité ou encore aux contreparties. Elle expose la banque à des niveaux de risque plus importants et empêche celle-ci d'exploiter des opportunités profitables à sa croissance.

c. La taille du réseau bancaire

La taille des opérateurs est ainsi un élément déterminant en matière de diversification du risque et des bénéfices attendus par les rendements d'échelle. Bien que le paysage concurrentiel du secteur au Maroc soit assez diversifié avec des banques disposant de réseau et d'autres pas, les opérateurs dominants sont ceux qui disposent des réseaux les plus importants. Les agences bancaires permettent ainsi de réduire l'asymétrie d'information, d'instaurer une relation commerciale de proximité et, partant, d'assurer le développement des opérateurs en matière de distribution de produits notamment bancaires.

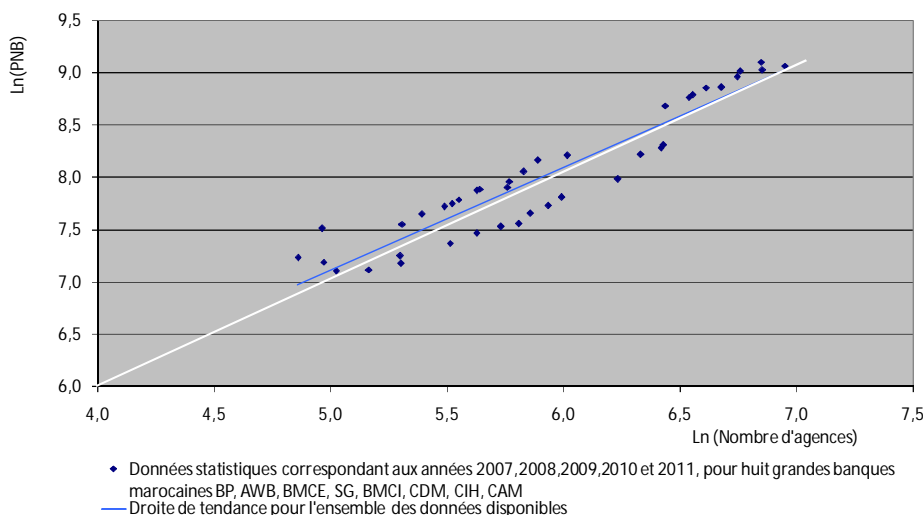
Le tableau ci-dessous reprend le PNB des principales banques ainsi que la taille de leur réseau.

Tableau : PNB et réseau bancaire en 2011

Banques	PNB	Nb d'agences
AWB	8 973	944
BP	8 674	1 045
BMCE	4 064	620
SG	3 509	362
BMCI	2 713	317
CAM	2 462	400
CDM	1 919	333
CIH	1 311	201

Dans le cadre de l'analyse proposée, la performance des banques a été rapprochée de la taille de leur réseau. Il s'agit ainsi de comprendre dans quelle mesure un réseau plus important – mesuré par le nombre d'agences – permet d'améliorer les résultats d'une banque – mesurés par le PNB ou par le montant des capitaux propres. L'hypothèse sous-jacente à cette démarche est que le réseau d'agences permet d'augmenter le nombre de clients, donc le montant total des dépôts collectés, des opérations effectuées et des crédits octroyés. Cette croissance peut être plus importante que les capitaux investis pour le développement du réseau. Dans ce cadre, les données analysées sur les trois dernières années mettent en évidence une corrélation entre la taille et les performances des principales banques marocaines (BP, AWB, BMCE, SG, BMCI, CDM, CIH, CAM).

L'analyse que nous avons menée ne permet pas d'affirmer d'une manière ferme que la taille du réseau est systématiquement source d'économie d'échelle, comme le démontre le schéma suivant :



En revanche, deux constatations permettent de supposer l'existence d'économie d'échelle. D'abord, les données montrent une amélioration globale de la relation entre le PNB généré et le nombre d'agences au cours des dernières années. Ensuite, les banques possédant des réseaux importants semblent parvenir à créer des économies d'échelle, une fois la forte courbe d'apprentissage dépassée.

La taille initiale joue donc un rôle important pour pouvoir bénéficier des économies d'échelles. Ce constat peut être expliqué par l'évolution des attentes clients. En effet, si autrefois la proximité géographique entre un client et une agence était un facteur clé pour assurer le succès d'une banque,

le développement des GAB-DAB et de la banque à distance tend à atténuer l'impact de ce facteur. A l'heure où la plupart des opérations simples (retrait, consultation de solde, commande de chéquier, virement) peuvent être effectuées sans passer par une agence, les clients attendent de celles-ci qu'elles apportent une valeur ajoutée en conseil, de manière à disposer de prestations plus adaptées à leurs besoins et à leurs budgets. L'adaptation de l'offre de service et la rationalisation des procédures au sein des agences est un enjeu majeur pour les banques. Le besoin d'expérience pour y parvenir avec succès et pour pouvoir ainsi bénéficier de réelles économies d'échelle peut constituer une barrière pour un nouvel entrant.

3. Barrières stratégiques et économies de champ

Il y a économie de champ quand la production simultanée de plusieurs produits est moins coûteuse que leur production séparée. Une des sources importantes des barrières à l'entrée est l'existence d'avantages absolus de coûts (l'entreprise en place produit à un coût moyen inférieur à celui d'un entrant potentiel). Les avantages absolus de coûts peuvent ensuite être générés par des économies de variété quand l'entreprise en place sert plusieurs marchés à la fois, alors que l'entrant est souvent obligé de se concentrer sur un seul segment de marché. De même, le circuit de distribution de l'opérateur, s'il est étendu, constitue un avantage de coûts et peut favoriser la mise en place d'économie d'envergure et de champ. L'entrant ne pouvant, au moins au début de son entrée, être présent sur plusieurs marchés (segment client, positionnement géographique, offre de services,...) et au niveau de plusieurs phases du processus de production et de commercialisation, subit des coûts supplémentaires par rapport aux coûts de l'entreprise installée. Enfin, les avantages absolus de coûts peuvent être générés par l'apprentissage et l'accumulation de l'expérience.

L'offre de plusieurs services par les banques permet ainsi d'intervenir sur trois principaux niveaux qui peuvent être de nature à faire émerger des économies de champ et accroître en partie les barrières à l'entrée. Le premier niveau concerne les synergies de coûts. Celles-ci interviennent lorsque l'opérateur réduit les dépenses de distribution de différents produits en mutualisant leurs coûts. Le second niveau concerne les synergies de revenus qui tendent à accroître le produit net bancaire pour un risque donné. Le troisième niveau concerne la captation du client en lui proposant des produits/services variés dans un cadre de convergence d'offres variées.

Plusieurs éléments sont de nature à accroître les barrières stratégiques par le biais des économies de champ et/ou d'envergure :

- Le couplage des offres ;
- La captation des clients et l'augmentation des coûts de changement (*switching cost*).

a. Couplage des offres

Les ventes groupées pures concernent essentiellement les services connexes à l'activité bancaire, dont notamment la prestation d'assurance que les clients doivent contracter dans le cadre du recours au service de crédit, l'utilisation de cartes de paiement ou l'achat de services « packagés ». Cette prestation étant obligatoire, les banques ont développé des offres de services d'assurance dont elles assurent la commercialisation. La prestation d'assurance est assurée soit par une compagnie appartenant au même groupe bancaire, soit en lien avec celui-ci par des accords de partenariat. En effet, les opérateurs privilégient des stratégies de convergence entre différents marchés et cherchent à mettre en œuvre des synergies opérationnelles. Dans ce cadre, le mouvement de convergence entre la banque et l'assurance se traduit par l'émergence de nouvelles démarches commerciales. La dernière décennie a ainsi été marquée par une évolution de la relation entre les banques et les assureurs et la libéralisation progressive des activités financières.

Du fait des avantages divers que procurent de nouveaux marchés, engendrant des volumes d'affaires plus importants et suscitant une plus grande diversité de l'offre, les banquiers et les assureurs ont échangé leurs connaissances et leurs expériences et utilisé leurs canaux de distribution pour développer des produits répondant plus efficacement aux besoins en matière de finance et d'assurance. Dans ce cadre, les produits d'assurance distribués par les banques concernent deux grandes familles de contrats : les contrats d'assurance vie (qui comprennent des produits de prévoyance, d'épargne retraite, d'éducation et d'hospitalisation) et les contrats d'assurances non-vie (comprenant les produits d'assistance et d'assurance dommages).

Du point de vue de l'analyse concurrentielle, cette situation peut constituer un risque potentiel à deux niveaux. Le premier concerne les barrières à l'entrée et le second concerne la pratique de ventes groupées. En effet, les synergies dégagées par des offres de convergence entre la banque et l'assurance permettent de faciliter l'élargissement de la base de la clientèle tout en créant une force de cohésion par le développement de la vente de produits croisés (*cross selling*). L'entrant potentiel ne bénéficiant pas de ces synergies de coûts ou de revenus dans un premier temps peut se retrouver dissuadé d'intervenir sur le marché. Dans ce cadre, son coût sera plus élevé du fait de son intervention sur un nombre restreint de produits et services ne permettant pas une mutualisation des moyens tout aussi importante que les opérateurs en place. Son revenu par client sera également plus faible puisqu'il proposera un nombre de produits et de services plus restreint. Par ailleurs, la bancassurance a permis un développement important de la vente des produits d'assurance et un accès plus large aux produits de couverture. Le couplage des offres de crédits avec les produits d'assurance peut aussi présenter un risque en matière de concurrence puisqu'il contraint le client à contracter un service annexe (l'assurance) obligatoire, sans avoir la possibilité explicite d'en discuter la prestation ou le prestataire (à condition que cette dernière constitue une garantie au moins équivalente à celle proposée par la banque, sous forme de délégation d'assurance). En effet, même si l'offre de crédit peut être avantageuse, l'offre d'assurance peut ne pas l'être.

Aujourd'hui, les principaux opérateurs ont développé ces économies de champ liées à la banque-assurance selon plusieurs formats institutionnels, avec des impacts sur les barrières à l'entrée. Le premier format concerne les opérateurs en lien direct avec des compagnies d'assurance, de par des participations croisées de capitaux (directement ou indirectement via des sociétés mères, filiales, appartenance au même groupe...). On retrouve dans cette catégorie Attijariwafa bank, qui distribue les produits de Wafa Assurance, BMCE Bank, distribuant ceux de RMA Watanya (appartenant au même groupe - Finance.com), et la Société Générale distribuant ceux de la Marocaine Vie. Le second format concerne certains opérateurs qui n'ont pas nécessairement de prise de participation directe dans des compagnies d'assurance. En effet, conscients du rôle de ces économies de champ dans le secteur, ces opérateurs ont mis en place des partenariats pour la distribution de produits d'assurance. Ceux-ci ont été établis par la BMCI, la Banque Populaire, le Crédit du Maroc, le CIH et le Crédit Agricole essentiellement avec Axa Assurance Maroc, CNIA-SAADA et MAMDA-MCMA. La convergence des offres entre la banque et l'assurance constitue ainsi un levier pour le développement des économies de champ qui fortifient les barrières à l'entrée et peuvent constituer un risque de concurrence.

A ce titre, il est recommandé d'améliorer la communication sur la possibilité pour les clients de souscrire à des contrats d'assurance auprès de compagnies de leur choix, en particulier dans le cadre de la commercialisation de produits nécessitant une couverture de risques spécifiques (exemple : assurance Décès, Incapacité, Invalidité associée aux crédits octroyés).

Les ventes groupées mixtes concernent essentiellement les packs regroupant plusieurs services. Elles ne constituent pas une barrière à l'entrée mais sont de nature à réduire la concurrentiabilité du secteur. En effet, les packs proposés par les opérateurs apparaissent comme la manifestation d'une forte intensité concurrentielle puisqu'ils proposent des tarifs de plusieurs prestations de services inférieurs aux prix de ces mêmes prestations si elles sont achetées séparément par les clients. En revanche, ils sont également un moyen de capter/fidéliser des clients et compliquent, dans certains cas, la comparaison directe des produits et des prix entre les opérateurs. Elles peuvent donc, de ce point de vue, réduire l'intensité concurrentielle.

b. Captation des clients

La mobilité et le choix que les clients peuvent faire dans le cadre de la gestion des relations bancaires sont essentiels pour stimuler la concurrence dans les services bancaires aux particuliers. La captation des clients est une stratégie que tout opérateur cherche à mettre en place. L'objectif est d'attirer de nouveaux clients d'une part, et de les fidéliser d'autre part. Elle ne constitue pas en soi une barrière à l'entrée, mais le niveau élevé des coûts de changement ou « *switching cost* » aide les banques à garder leurs clients et donc réduire leur mobilité vers d'autres opérateurs. Les concurrents potentiels, s'ils décident d'entrer dans le secteur, anticiperont cette difficulté, et la concurrence, si elle se développe, concernera davantage une demande additionnelle potentielle que la demande disponible (clientèle peu captée, clientèle non bancarisée...). Si un client attaché à sa banque change d'opérateur, il sait qu'il devra supporter un coût, dans une certaine limite : si le coût à supporter devient inférieur au gain que le client a en changeant de banque, alors le client quitte sa banque.

Plusieurs types de coûts de changement existent dans ce sens, pouvant impacter le niveau de barrière à l'entrée dans le secteur bancaire. Certains sont de nature structurelle, comme l'information ou la réputation, d'autres sont de nature stratégique et résultent des engagements pris par les clients vis-à-vis des banques. L'information et la réputation du client peuvent être considérées comme un capital qu'il détient. Au fil des contacts avec son client, la banque acquiert des informations objectives et subjectives sur ses clients dont ne disposent pas ses concurrentes. Cet avantage informationnel est à l'origine des coûts de changement de banque. En effet, en quittant sa banque, le client perd le capital de réputation ou de confiance qu'il s'est construit au cours du temps. Cette perte constitue une partie du coût non financier de changement. Il est en revanche difficile de pouvoir l'évaluer empiriquement, même si elle est généralement observée.

D'autres coûts de changement peuvent être mis en place par les opérateurs et sont de nature à accroître les barrières stratégiques. Il s'agit notamment des modalités de clôture de comptes bancaires. Ces dernières ont été facilitées par la réglementation en vigueur en matière notamment de frais de clôture, rendus aujourd'hui gratuits par Bank Al-Maghrib pour tous les opérateurs, et d'amélioration de la transparence de l'information au client (relevé de comptes des commissions, affichage de la tarification pratiquée, harmonisation des libellés des opérations bancaires, généralisation d'opérations gratuites...). Si l'on considère que la gratuité de la clôture de compte réduit le niveau de captation du client et les *switching costs*, ceci suppose que le client n'est engagé avec la banque dans aucune forme d'engagement autre que celle de la gestion de son compte bancaire.

En réalité, la relation entre la banque et son client ne se limite pas à une gestion de compte qui peut être fermé à tout moment sans engendrer de coûts importants pour son propriétaire. En effet, les opérateurs équipent leurs clients avec plusieurs services dont l'engagement porte sur des périodes plus ou moins longues. Si le client décide de fermer son compte bancaire, il ne bénéficiera pas de

services qu'il aura déjà réglés. Il devra ainsi payer à nouveau chez un autre opérateur ces mêmes services.

Ce coût est amplifié lorsque le client contracte un crédit bancaire. En effet, si le client souhaite changer de banque, et qu'il dispose déjà d'un prêt dont le remboursement est en cours, il doit procéder au rachat de son crédit, ce qui induit un coût de changement aussi bien d'ordre administratif que financier. Le coût administratif concerne essentiellement les documents que le client doit produire pour la fermeture de son compte initial et le rachat de son crédit. Le coût financier concerne principalement les frais de dossier, les frais de remboursement anticipé qui varient généralement entre 1 et 3 mois d'intérêts, voire le coût de l'assurance si elle est payée d'une manière précomptée au démarrage du prêt. A ceci doivent être ajoutés les frais liés à l'enregistrement du nouveau crédit, l'obtention de la mainlevée sur la première garantie donnée et la constitution de nouvelles garanties. Par ailleurs, comme il a été précisé précédemment, un contrat d'assurance, généralement auprès de l'organisme conventionné avec la banque, est exigé pour tout crédit contracté. Les modalités de facturation et de résiliation de cette assurance diffèrent entre les opérateurs. Mais dans leur globalité, elles sont de nature à limiter la migration des clients et à augmenter les coûts de changement.

4. Analyse des entrées et sorties du marché

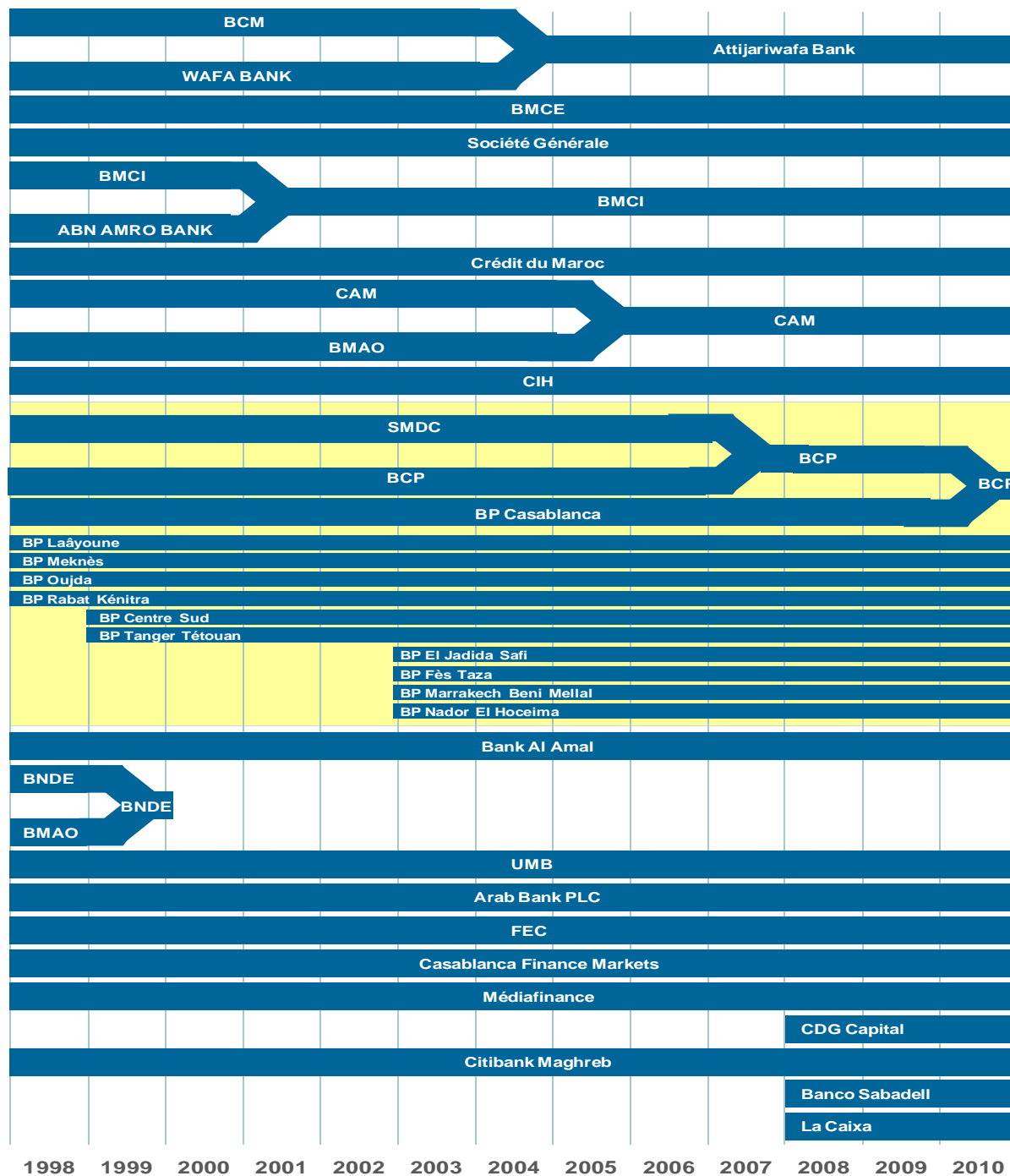
De ce qui précède, il apparaît que les barrières à l'entrée dans le secteur bancaire existent à plusieurs niveaux. Il semble dans ce cadre difficile pour un nouvel opérateur d'intégrer le marché bancaire en se positionnant comme banque universelle visant à entrer en compétition avec les opérateurs dominants.

L'évolution de la structure de marché semble s'orienter davantage vers la concentration que vers une atomisation de l'offre. En effet, à la lecture des évolutions du secteur sur les dix dernières années, l'on assiste davantage à des mouvements de fusion/absorption et de restructuration qu'à une croissance du nombre d'opérateurs (à l'exception d'Al Barid Bank, agréée en 2010). Les nouvelles entrées sur le marché marocain ont été opérées essentiellement dans le cadre d'un positionnement particulier de niche. Par ailleurs, pour faire face à une concurrence internationale de plus en plus rude, les acteurs du secteur financier recourent de plus en plus aux alliances stratégiques. Ceci leur permet d'atteindre leurs objectifs de performance au travers de la création d'économies d'échelles, de l'amélioration de leur savoir-faire, de leurs dispositifs organisationnels ou en facilitant l'accès à de nouveaux marchés.

La restructuration du secteur bancaire marocain s'est ainsi traduite par des mouvements de concentrations, d'alliances, d'ouverture du capital et de croissance externe et interne. Au cours des deux dernières décennies, le secteur financier marocain a connu une profonde mutation de son cadre réglementaire et institutionnel, et a été marqué par des opérations de restructuration et d'assainissement des ex-« Organismes de Financement Spécialisés ». Ce mouvement de concentration résulte également de la libéralisation croissante de l'activité bancaire et de l'évolution de l'économie nationale, qui s'est traduite par l'augmentation de la compétitivité et le resserrement de la marge d'intermédiation. L'évolution du marché bancaire marocain, se manifeste à travers 3 phénomènes majeurs :

- La diminution du nombre des banques qui exercent au Maroc ;
- La constitution de groupes bancaires ;
- La prééminence de quelques établissements majeurs.

Le chronogramme ci-dessous reprend les principales entrées et sorties au cours des dernières années :



C. Aspects horizontaux de la concurrence

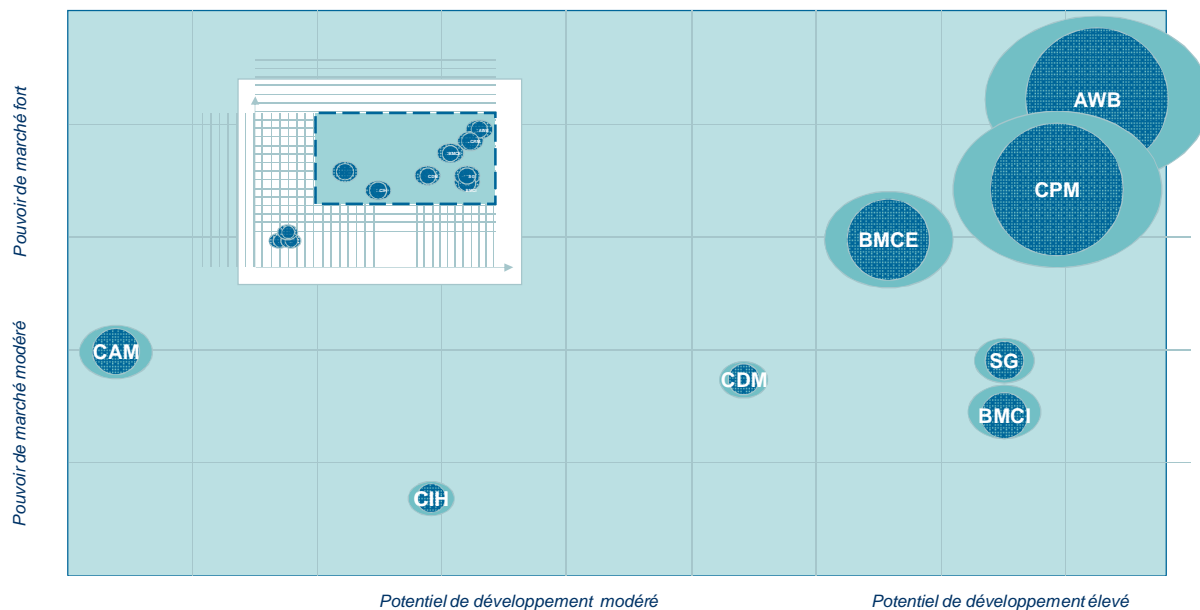
1. Pouvoir de marché

Le pouvoir de marché correspond à la capacité, pour une entreprise donnée, à pratiquer des prix situés au-dessus des prix du marché de manière profitable. Dans le cadre de cette étude, l'évaluation du pouvoir de marché a été réalisée à partir d'éléments qui peuvent placer une banque dans une situation dominante. Ensuite, une capacité de développement a été appréciée en se basant sur des critères mettant en évidence des ressources (financières ou métier) pouvant être mobilisées pour renforcer la position actuelle de la banque.

- Le **pouvoir de marché** considéré est une combinaison linéaire des 4 critères suivants :
 - ✓ Le montant des dépôts clients ;
 - ✓ Le montant des crédits accordés ;
 - ✓ Le coefficient d'emploi ;
 - ✓ Le réseau d'agences et de GAB.

- La **capacité de développement** est considérée comme une combinaison linéaire des 6 critères présentés ci-après :
 - ✓ Le montant des ressources longues ;
 - ✓ Le rendement des capitaux propres - ROE (Return On Equity) ;
 - ✓ Le coefficient d'exploitation ;
 - ✓ Le Produit Net Bancaire (PNB) ;
 - ✓ La structure de l'actionariat ;
 - ✓ Le réseau international.

Chacun de ces six critères est évalué pour les huit premières banques du Maroc⁵. Cette évaluation est menée en attribuant un score dépendant des performances de la banque à chaque critère identifié. Les résultats sont schématisés ci-dessous. La taille de chaque bulle est proportionnelle à la part de marché de l'opérateur, calculée sur la base de son total bilan.



⁵ Banque Populaire, Attijariwafa bank, BMCE, BMCI, CIH, Crédit du Maroc, Société Générale, Crédit Agricole. Al Barid Bank, créée en 2010, n'est pas prise en compte du fait de la non disponibilité à ce stade de certaines données clés.

Cette synthèse met en évidence l'avance significative d'Attijariwafa bank et de la Banque Populaire tant sur le plan du pouvoir de marché que sur celui du potentiel de développement. Ces deux banques se détachent des autres par le volume de dépôts et de crédits qu'elles arrivent à capter, ainsi que par l'étendue de leur réseau d'agences et de GAB-DAB. Par ailleurs, leur Produit Net Bancaire est élevé et leur permet de disposer de ressources importantes pour des développements futurs.

Il convient de relever qu'au cours des cinq dernières années, la Banque Populaire a rattrapé Attijariwafa bank en développant sa capacité de crédit de près de 100% et en augmentant son coefficient d'emploi de 66% à 82% sur la période 2007-2011.

La BMCE constitue le challenger direct des deux leaders. Elle a ainsi développé ses niveaux de dépôts et de crédits respectivement de 27% et 74% sur la période 2007-2011. Ce résultat a notamment été possible par une politique d'expansion du réseau d'agences et de GAB-DAB, qui est passé de 410 à 620 points sur la période considérée.

Si la BMCE reste parmi les 5 banques avec la plus importante capacité de développement, cette dernière a diminué entre 2007 et 2011. Ceci semble découler de sa politique d'ouverture du réseau d'agences qui lui a certes permis de renforcer son pouvoir de marché, mais qui a fortement augmenté ses charges d'exploitation, impactant ainsi la vitesse de développement futur de la banque.

Les banques « à capitaux français » – la Société Générale, le Crédit du Maroc et la BMCI – peuvent être regroupées dans un deuxième groupe d'acteurs : avec un pouvoir de marché plus modéré, ces trois banques sont adossées à des réseaux internationaux majeurs, ce qui leur confère une capacité de développement proche de celle du groupe des banques leaders. Il convient de relever que le pouvoir de marché de ces banques a diminué au cours de la période 2007-2009 du fait d'une forte augmentation de leur coefficient d'emploi : ainsi en 2009, les crédits accordés par la Société Générale, le Crédit du Maroc et la BMCI sont supérieurs aux dépôts de 14% à 19% ; pour la BMCI, les dépôts collectés ont diminué de 5% sur cette période.

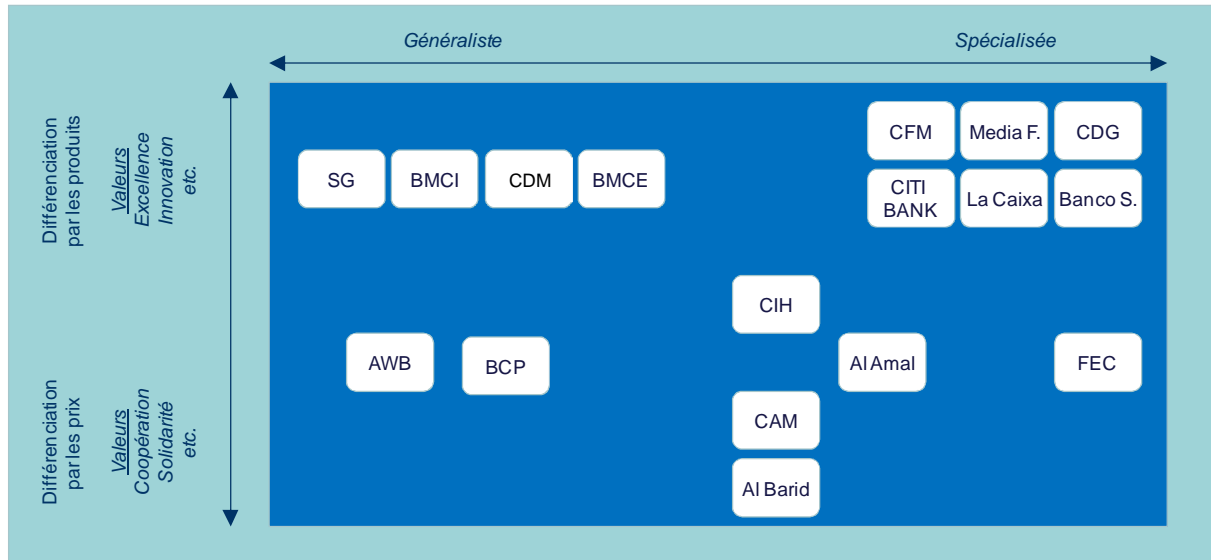
Le CAM possède un montant total de dépôts important – supérieur à celui de banques comme le CDM et la BMCI –, mais le niveau de crédits accordés est, par rapport aux dépôts, faible. Ceci se traduit par un coefficient d'emploi peu élevé sur la période. Au final, le CAM possède un pouvoir de marché supérieur aux banques à capitaux français, mais inférieur aux trois banques leaders (Attijariwafa bank, BP et BMCE). Son potentiel de développement est freiné du fait de son coefficient d'exploitation et de l'absence de réseau international pouvant appuyer le développement futur de l'établissement.

Pour le CIH enfin, son pouvoir de marché est impacté par des niveaux de dépôts et de crédits plus faibles (de l'ordre de la moitié par rapport aux groupes précédents), un coefficient d'emploi très élevé (146% à 119%), et un réseau d'agences et de GAB-DAB inférieur de 40% à celui du concurrent le plus proche. Une restructuration en profondeur de cette banque est toutefois engagée, dans le cadre d'une vision à long terme du développement de la banque et de positionnement en tant que « Banque universelle ».

2. Positionnement des opérateurs

Le positionnement des différents établissements bancaires peut être établi en s'appuyant sur l'identification de leurs cibles de clientèle et par l'analyse des caractéristiques mises en avant dans leurs produits phares.

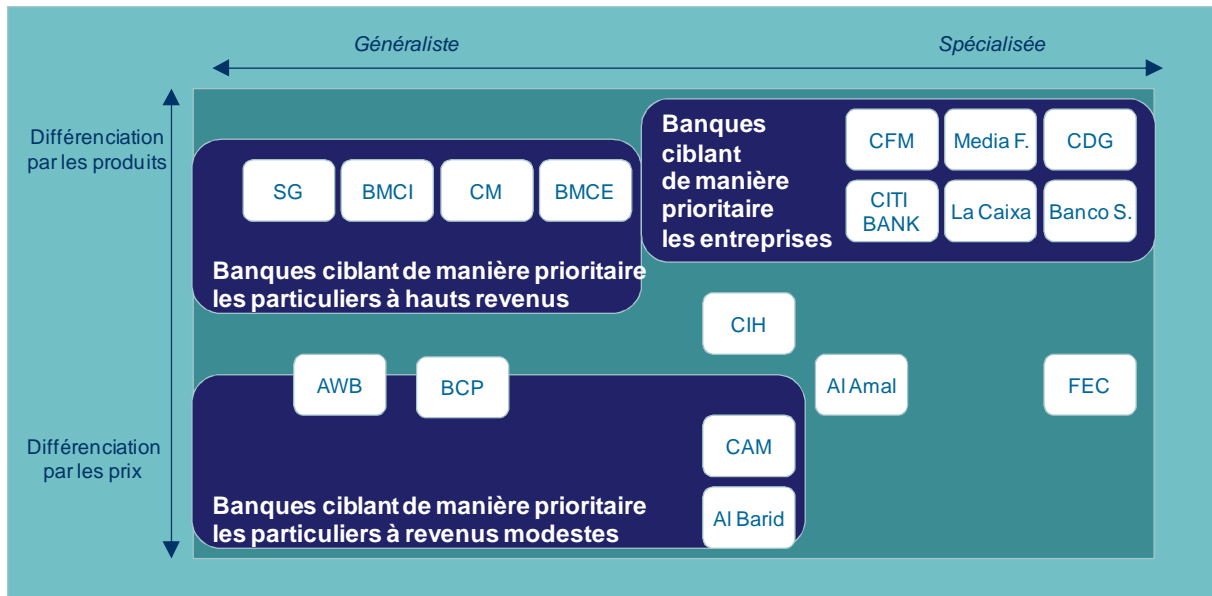
Positionnement des établissements bancaires



Synthèse

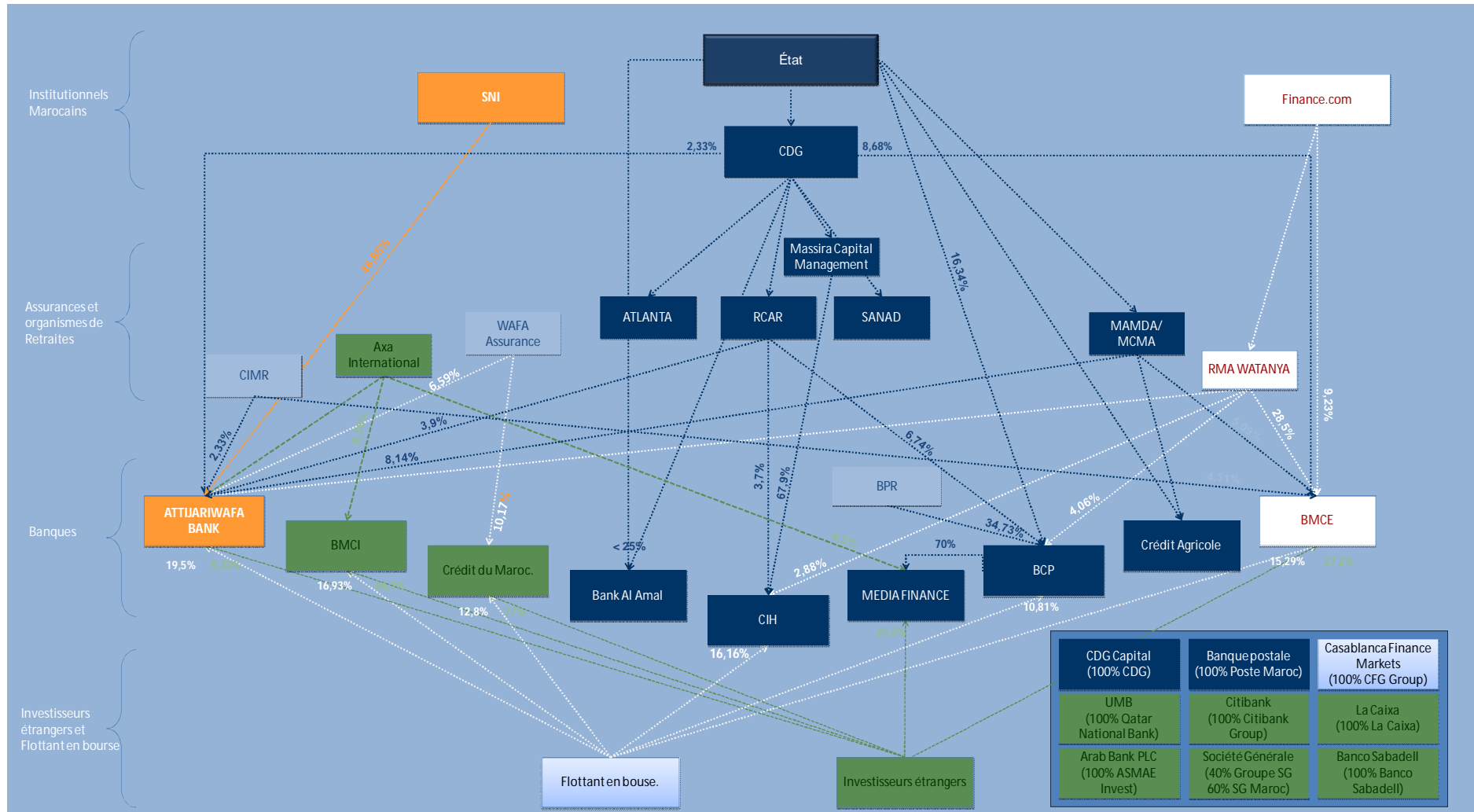
- Aujourd'hui, le segment « MRE » est une catégorie à part entière sur laquelle sont présentes 8 des 12 banques généralistes.
- Quatre marchés peuvent être considérés comme étant à « concurrence réduite » :
 - ✓ **Pour les banques universelles**
 - Le segment « jeunes 18-30 ans » fait l'objet d'un positionnement explicite par cinq des onze banques universelles (Attijariwafa bank, BP, BMCI, Crédit du Maroc et Société Générale). Attijariwafa bank et la BP sont ainsi en concurrence directe avec les trois banques à capitaux français. Elles se démarquent néanmoins de ces dernières par un positionnement global plus proche des clients, notamment en matière de prix.
 - Le segment « commerce international » est visé par deux des onze banques universelles : la BMCE et la BMCI. La première met en avant son origine marocaine et son ouverture vers l'international alors que la seconde joue sur son rattachement au plus grand groupe de banques universelles au monde.
 - ✓ **Pour les banques ne disposant pas de réseau**
 - Le segment des « relations commerciales Espagne – Maroc » est revendiqué par deux établissements espagnols : la Banco Sabadell et La Caixa.
 - Le segment des « marchés de capitaux » est visé par trois banques : CDG, Médi finance, CFM.
- En outre, cinq acteurs sont en partie positionnés sur des niches :
 - ✓ **Pour les banques universelles**
 - Crédit du Maroc : étrangers non résidents
 - Crédit Agricole : financement de l'agriculture

- Al Barid Bank : bancarisation du monde rural
 - ✓ **Pour les banques ne disposant pas de réseau**
 - FEC : financement des collectivités locales
 - Citibank : accompagnement à l'internationalisation des structures des entreprises marocaines sur le continent africain.
- L'analyse du positionnement des opérateurs met en évidence de fortes segmentations de la clientèle. Ainsi, malgré la présence de 19 opérateurs, les différents clients ont des options « rationnelles » réduites.



3. Structure du capital et degré de dépendance

Il s'agit de relever le degré de dépendance des établissements vis-à-vis de groupes nationaux ou étrangers. Ceci permet d'apprécier le degré d'ouverture du marché bancaire ainsi que le niveau de dépendance des établissements bancaires vis-à-vis des mêmes actionnaires de référence.



S'agissant de la BCP, plusieurs évolutions récentes ont modifié la structure de son capital suite notamment à la cession par l'Etat aux BPR d'une partie de sa participation et l'arrivée de plusieurs institutionnels marocains et étrangers. Ainsi, le capital de la BCP se répartit à fin 2012 comme suit : 34% pour les BPR, 15% pour l'Etat, 5% pour l'OCP, 5% pour BPCE, 5% pour la SFI, 5% pour le personnel, 22% pour des institutionnels marocains et le flottant pour 10%.

Le schéma ci-dessus fait apparaître 3 principales parties prenantes dans le secteur bancaire marocain : les assurances et les institutionnels publics marocains, les investisseurs étrangers et le flottant en bourse (capitaux privés marocains).

a. Assurances et institutionnels publics marocains

Les compagnies d'assurance détiennent plus du cinquième du capital des établissements bancaires marocains. Ces compagnies dépendent à leur tour de structures de type « holding » qui disposent également de participations directes dans les grandes banques du Royaume.

▪ **Société Nationale d'Investissement (SNI)**

- ✓ La SNI détient de manière directe 46,85% du capital d'Attijariwafa bank. Par ailleurs, Wafa Assurance détient, dans le cadre de ses placements représentatifs des réserves techniques des assurés, une participation de 6,59% dans Attijariwafa bank et de 10,17% dans Crédit du Maroc.

→ La SNI est donc l'actionnaire principal d'Attijariwafa bank.

▪ **Finance.com**

- ✓ Le groupe détient la société d'assurance RMA Watanya, actionnaire de 4 grandes banques (BMCE : 28,05%, Attijariwafa bank : 1,34%, BCP : 4,06%, CIH : 2,88%) ;
- ✓ Finance.com détient ainsi directement 9,23% du capital de la BMCE, et 28,05% de ce capital de manière indirecte.

→ Au total, Finance.com contrôle 37,28% du capital de la BMCE, ce qui en fait l'actionnaire majoritaire de cette banque.

▪ **Etat**

L'État joue par ailleurs un rôle de premier plan, directement ou de manière indirecte à travers la CDG et ses filiales. Il est actionnaire direct de la BCP, du Crédit Agricole, et de la Banque Postale. La CDG lui permet en outre d'avoir un contrôle de CDG Capital et de disposer de participations dans 4 autres banques en 2012 (BMCE : 8,68%, Attijariwafa bank : 2,43% via la CDG et 3,90% via le RCAR, CIH : 70,88% via Massira Capital Management, BCP : 6,74% via RCAR).

→ Au total l'État dispose d'une participation allant de 8% à 100% dans 9 des 19 banques du Royaume.

b. Investisseurs étrangers

Le système bancaire marocain est caractérisé par son ouverture aux investissements étrangers, comme en témoignent les investissements dans 11 des 19 banques du pays. Parmi ces dernières, 8 sont dominées par ces capitaux étrangers :

- BMCI : 66,74% via BNP Paribas (France), et 8,55% via Axa International (France) ;
- Crédit du Maroc : 77,03% via le Groupe Crédit Agricole (France) ;
- Société Générale : 56,94% via le Groupe Société Générale (France) ;

- Citibank : 100% filiale de Citibank (Etats-Unis) ;
- La Caixa : 100% filiale de La Caixa (Espagne) ;
- Banco Sabadell : 100% filiale de Banco Sabadell (Espagne) ;
- UMB (Union Marocaine des Banques) : 100% détenue par Qatar National Bank (Qatar) ;
- Arab Bank PLC : 100% détenue par ASMAE Invest, (fonds d'investissement à parts égales par l'Arabie Saoudite et le Maroc).

Les trois banques restantes (AWB, BMCE et BCP) font également l'objet de participations par les groupes étrangers, variant entre 5% et 30%.

c. Capitalisation boursière

L'ouverture des banques sur la place boursière ne concerne aujourd'hui que six banques. La moyenne du capital ouvert n'est que de 14,3% et n'atteint jamais 20% du capital total.

Synthèse

- Malgré la libéralisation du secteur bancaire marocain, l'État en demeure l'acteur principal, avec une participation dans une banque sur trois et un contrôle de sept banques. La possibilité de faire agir ces dernières de manière coordonnée lui confère un pouvoir particulièrement important. Ce risque est toutefois limité du fait de la tendance à la diminution du poids de l'actionnariat public et de la diversité du positionnement des banques contrôlées.
- La libéralisation a permis un apport important d'investissements étrangers. Aujourd'hui, onze banques sur dix-neuf comptent des capitaux étrangers, et huit d'entre elles sont dominées par ces capitaux.
- En outre, deux holdings nationales, la Société Nationale d'Investissement et Finance.com, disposent chacune du contrôle d'une des trois banques leaders et des participations dans d'autres banques.
- En revanche, la capitalisation boursière reste peu élevée : seules six banques disposent d'un capital ouvert en bourse, et ce dernier n'atteint jamais les 20%.
- Dans l'ensemble, il en ressort une compétition à deux niveaux. D'abord entre les grands acteurs (les deux holdings et l'État) : cette compétition est réelle, mais le jeu des participations croisées crée une sorte d'interdépendance entre ces acteurs. Le deuxième niveau de compétition – avec les banques internationales notamment françaises – amène un défi complémentaire pour le secteur : l'alternative représentée par ces banques doit être en mesure de garantir la recherche de plus de performance et d'une constante innovation.

4. Mécanismes de concurrence déployés par les opérateurs

Les entretiens menés avec les opérateurs du secteur bancaire ont fait ressortir six principaux mécanismes de concurrence. Ces derniers correspondent aux principaux leviers dont disposent les banques pour atteindre leurs clients :



Quatre leviers pour atteindre le client

6 mécanismes de la concurrence

Sous l'impulsion de Bank Al Maghrib, qui cherche à accroître le taux de bancarisation dans le Royaume, les opérateurs bancaires utilisent ces différents leviers avec une attention accrue.

D. Aspects verticaux de la concurrence

Le secteur bancaire n'est pas une filière industrielle classique : en dehors des problématiques de financement des banques et de partenariat (par exemple avec des assureurs), il est difficile de les considérer comme de réels fournisseurs. De même, les établissements bancaires étant en contact direct avec leurs clients, il est nécessaire d'adapter la problématique de la distribution. La question de l'intégration verticale comme stratégie de réduction de l'intensité concurrentielle doit être reformulée pour tenir compte de la spécificité du secteur : l'accent est ainsi mis sur les moyens utilisés par les banques pour atteindre leurs clients. Les caractéristiques des réseaux d'agences et la tarification des produits bancaires constituent les deux principaux leviers pour étendre l'assiette de clients.

1. Réseaux d'agences et qualité de l'offre

Les éléments ci-après permettent d'analyser la couverture spatiale (niveau de couverture par région, par préfecture et province) ainsi que les caractéristiques territoriales susceptibles de motiver l'implantation des différents concurrents.

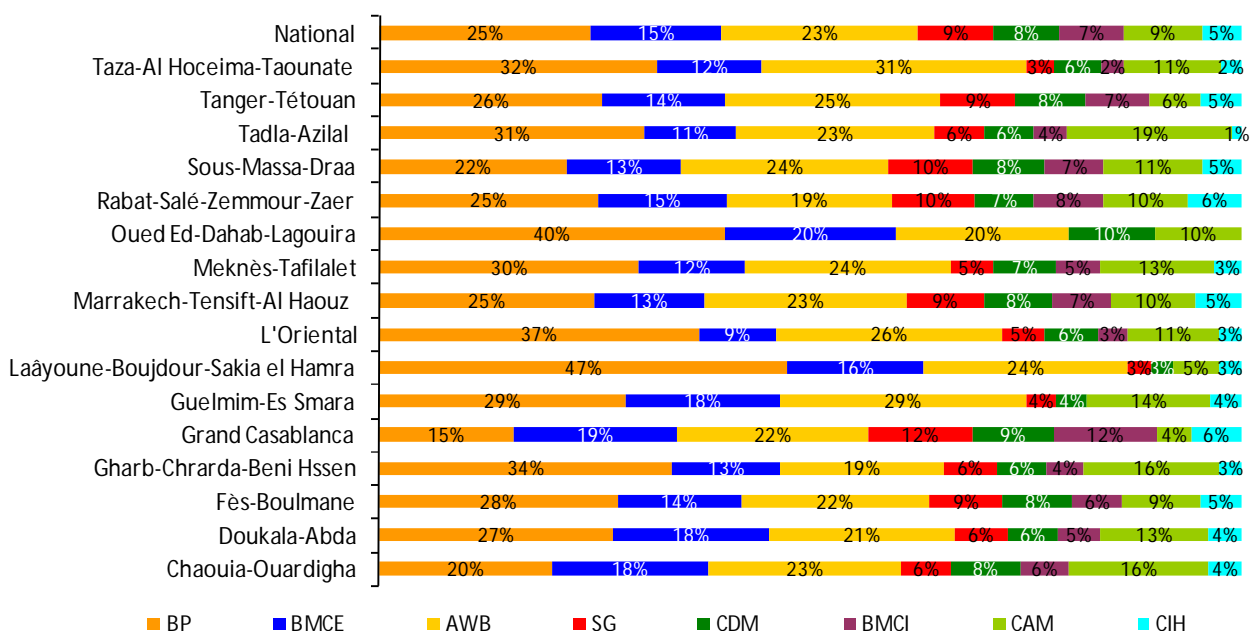
a. Couverture spatiale des réseaux bancaires

L'analyse de la localisation de l'ensemble des agences des huit principales banques du Royaume permet de définir des parts de marché par région – et ainsi de relever l'intensité concurrentielle sur celles-ci – et de calculer l'entropie des opérateurs – ce qui fournit des indications sur leurs stratégies : couverture homogène, renforcement local ou régional, conquête de territoires peu exploités, etc.

▪ **Positionnement des opérateurs par région :**

Le graphe ci-dessous confirme la position de référence de la Banque Populaire, d'Attijariwafa bank et de la BMCE, qui détiennent respectivement 25%, 23% et 15% des parts de marché au niveau national. Il permet également de relever des régions caractérisées par la forte présence de quelques acteurs au détriment des autres - zones du Nord (L'Oriental, Al Hoceima), du Sud (Laâyoune-Boujdour-Sakia el Hamra, Guelmim-Es Smara) et de la région de Tadla Azilal.

PDM des opérateurs à partir du nombre d'agences par régions



La Banque Populaire a une position significative dans la majorité des régions du Maroc à partir des parts de marché selon le nombre d'agences, tandis qu'Attijariwafa bank et la BMCE se relaient à la deuxième et la troisième position. Il convient de relever la large implantation d'Attijariwafa bank au nord du pays (l'Oriental et Al Hoceima).

▪ **Entropie du secteur bancaire**

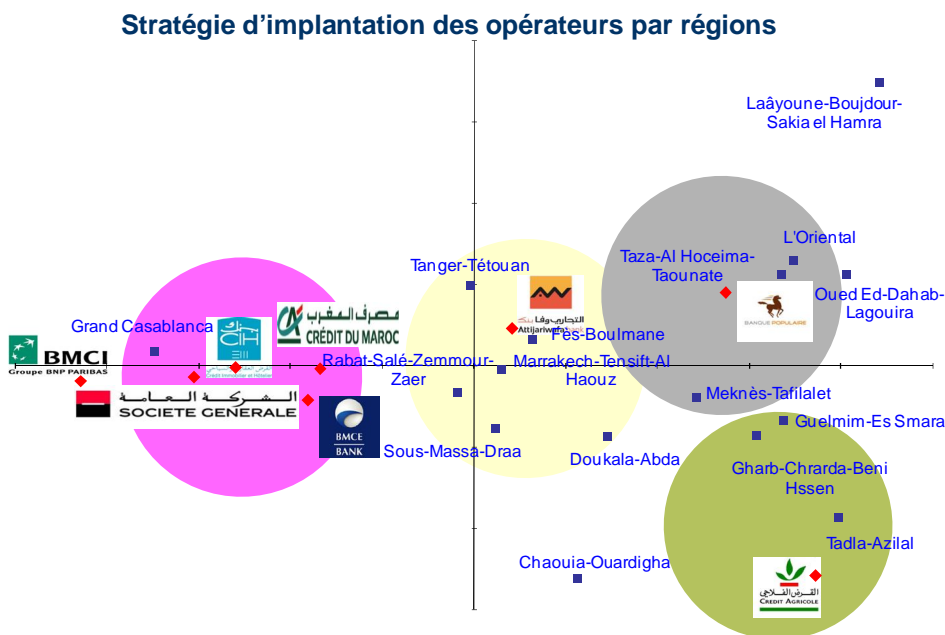
L'analyse des parts de marché par région peut être complétée par l'analyse de la couverture territoriale des agences de chaque opérateur. L'analyse de l'entropie relative du secteur bancaire au niveau régional montre que les banques sont représentées de manière relativement égale sur tout le Maroc. L'analyse de l'entropie relative du secteur bancaire à partir des provinces et des préfectures montre que les banques sont représentées de manière peu équilibrée. Ainsi, si les établissements bancaires couvrent de manière relativement égale toutes les régions du Royaume, il apparaît qu'ils se concentrent sur certaines provinces et préfectures.

▪ **Entropie relative des opérateurs**

La majorité des opérateurs bancaires se présente comme ayant une couverture territoriale moyennement homogène. Il est intéressant de relever que la Banque Populaire et le CAM, qui ont les meilleurs indices à l'échelle régionale, ont de moins bons indices au niveau des provinces et préfectures. Ceci met en évidence une inégalité de la distribution au sein des régions mais ne doit pas amener à conclure à une meilleure performance des autres opérateurs ; en effet, leur bon score résulte de distributions plus homogènes... avec zéro agence sur un grand nombre de provinces ou préfectures (à titre d'illustration, la BMCI a une entropie relative à ce niveau élevée, alors qu'elle ne possède que 308 agences).

b. Mise en évidence des stratégies d'implantation

L'analyse de la couverture spatiale des opérateurs a établi l'existence de niveaux de couverture inégaux sur les différentes préfectures et provinces du Royaume. Il est possible de mettre en évidence les stratégies d'implantation des différents acteurs en faisant le rapprochement du nombre d'agences et des différentes régions au travers d'une analyse factorielle des correspondances (méthode AFC). Cette méthode permet d'étudier l'association entre deux variables qualitatives, dans notre cas les opérateurs et les régions. La proximité entre deux modalités dans le graphique est représentative de leur association.



- La Banque Populaire prédomine dans les régions de l'Oriental, Taza-Al Hoceima-Taounate et Meknès-Tafilalt, régions parmi les plus pauvres au Maroc. Le positionnement de la Banque Populaire découle notamment de son concept coopératif et de la concrétisation de ses valeurs de solidarité et d'entraide ;
- Par ailleurs, le Crédit Agricole est positionné sur les régions rurales à fort potentiel agricole, ce qui serait dû éventuellement à l'historique et la mission du CAM dans l'accompagnement et le développement du monde rural et agricole ;
- Le CIH, la BMCE, la BMCI et le CDM ont un positionnement quasi-similaire sans spécificité particulière.

En synthèse, la concentration élevée d'agences sur l'axe Casablanca-Rabat ne traduit pas un désintérêt pour les autres régions du Royaume. Néanmoins, certains « fiefs » peuvent être mis en évidence : la Banque Populaire est ainsi plus présente dans les régions du Sud, Attijariwafa bank dans le Nord et le Crédit Agricole dans les régions périphériques de l'axe Casablanca-Rabat. D'un point de vue territorial, le niveau de concurrence garde ainsi une marge de développement.

2. Tarification des produits et services bancaires

Par son influence dans le choix d'une banque lors de la bancarisation d'un nouveau client, ou dans le changement d'opérateur, les prix proposés constituent le second levier de concurrence verticale.

L'analyse du Produit Net bancaire des opérateurs montre que l'essentiel de l'activité bancaire réalisée au Maroc concerne l'octroi des crédits (marges sur intérêt) et les prestations de services bancaires (marges sur commission).

a. Les taux d'intérêt

Les taux proposés par les opérateurs bancaires varient généralement en fonction de plusieurs paramètres dont notamment, le niveau de liquidité, les taux de financement sur le marché monétaire, les taux interbancaires, le niveau de risque de chaque client, les tarifs des prestations des prestations annexes obligatoires dans l'octroi des crédits,...

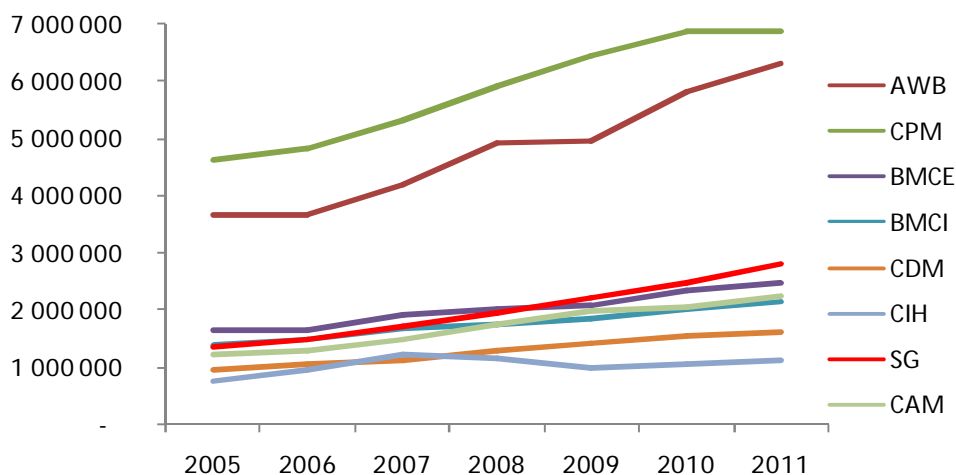
Dans ce cadre, les banques semblent se livrer une forte concurrence sur les taux d'intérêt. Ces derniers ont connu d'une manière globale une tendance baissière sur la période 2005 à fin 2011. En effet, les montants des marges sur intérêts dégagés par les banques rapportés au montant des crédits octroyés font ressortir une baisse significative des taux de marge. Cette baisse s'explique principalement par la réduction des taux appliqués par les banques combinée à une baisse de la liquidité impactant à la hausse leur coût de financement marginal.

Le tableau suivant présente l'évolution de la marge d'intérêts des banques de détail entre 2005 et 2011 :

Marge d'intérêt (KMAD)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2011/2010	TCAM 2011/2005
AWB	3 676 282	3 682 218	4 205 614	4 928 637	4 944 101	5 821 124	6 321 953	8,6%	9,5%
CPM	4 630 681	4 822 169	5 307 449	5 933 469	6 462 606	6 862 920	6 884 493	0,3%	6,8%
BMCE	1 657 701	1 640 887	1 928 139	2 011 434	2 095 883	2 354 000	2 462 870	4,6%	6,8%
BMCI	1 382 726	1 489 847	1 669 263	1 753 101	1 851 333	2 029 658	2 145 857	5,7%	7,6%
CAM	1 232 820	1 281 752	1 494 437	1 736 219	1 995 456	2 043 682	2 261 640	10,7%	10,6%
CDM	958 553	1 037 685	1 131 308	1 275 548	1 407 093	1 543 382	1 625 415	5,3%	9,2%
CIH	751 398	953 877	1 225 883	1 158 169	981 898	1 046 357	1 109 460	6,0%	6,7%
SG	1 345 331	1 490 151	1 710 762	1 938 597	2 200 224	2 471 541	2 794 205	13,1%	13,0%
Secteur	16 156 303	16 958 692	19 305 896	21 325 834	22 600 138	24 830 634	26 779 969	7,9%	8,8%

La marge d'intérêts du secteur bancaire marocain (données sociales) enregistre sur la période 2005-2011 un taux de croissance TCAM2005-2011 de +8,8% pour s'établir à fin 2011 à 26.779.969 KMAD contre 16.156.303 KMAD à fin 2005.

L'évolution de la marge d'intérêts par banque (KMAD) entre 2005 et 2011 se présente comme suit :



La Banque Populaire (CPM) qui se situe en 1^{ère} position, suivie d'AttijariWafa Bank et de la BMCE, constituent entre 61,7% à fin 2005 et 59,7% à fin 2011 de la marge d'intérêts globale du secteur bancaire. Par ailleurs, la part cumulée des quatre premières banques (Banque Populaire, Attijariwafa bank, BMCE et BMCI) a légèrement diminué entre 2005 et 2011, passant de 70% à fin 2005 à 67% de la marge globale du secteur bancaire.

Analyse de l'évolution du taux de marge d'intérêts :

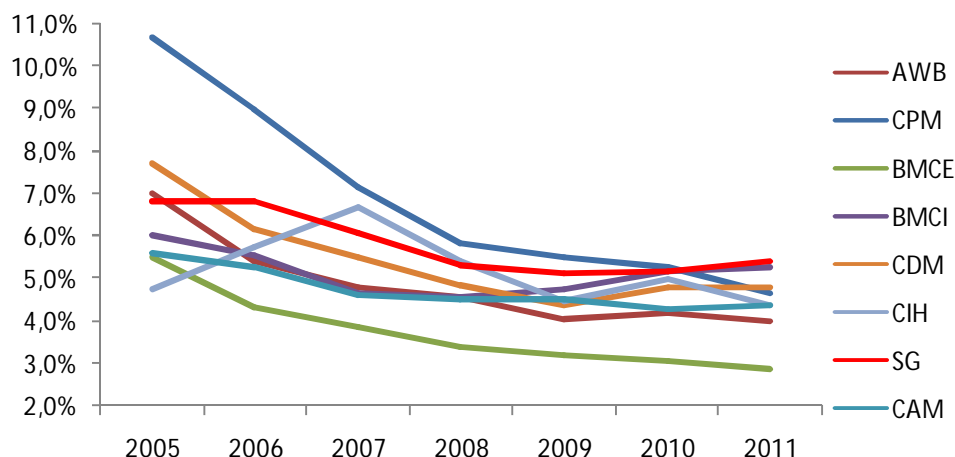
Taux de marge d'intérêt (*)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2011/2010	Variation 2011/2005
AWB	7,0%	5,4%	4,8%	4,5%	4,0%	4,2%	4,0%	-0,2%	-3,0%
CPM	10,7%	9,0%	7,1%	5,8%	5,5%	5,3%	4,6%	-0,6%	-6,0%
BMCE	5,5%	4,3%	3,9%	3,4%	3,2%	3,1%	2,8%	-0,2%	-2,6%
BMCI	6,0%	5,5%	4,6%	4,6%	4,8%	5,2%	5,3%	0,1%	-0,7%
CAM	5,6%	5,3%	4,6%	4,5%	4,5%	4,3%	4,4%	0,1%	-1,2%
CDM	7,7%	6,1%	5,5%	4,9%	4,4%	4,8%	4,8%	0,0%	-2,9%
CIH	4,8%	5,7%	6,7%	5,4%	4,5%	5,0%	4,4%	-0,6%	-0,4%
SG	6,8%	6,8%	6,1%	5,3%	5,1%	5,2%	5,4%	0,2%	-1,4%
Secteur	7,2%	6,2%	5,4%	4,8%	4,5%	4,5%	4,4%	-3,0%	-2,8%

(*) Le taux de marge d'intérêts correspond au rapport de la marge d'intérêts sur l'encours crédits clientèle

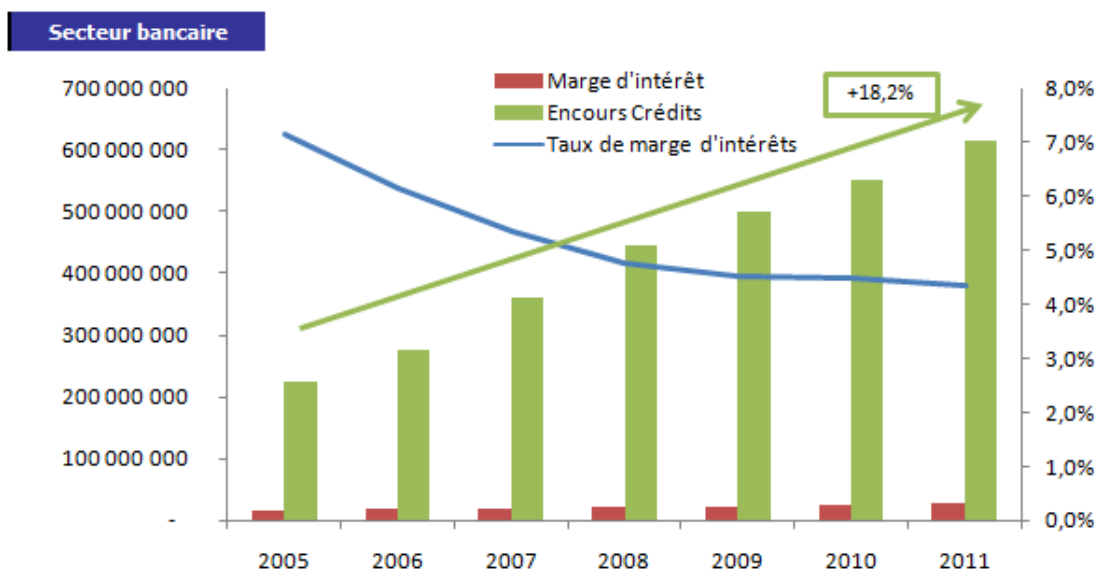
Au niveau du secteur bancaire marocain, le taux de marge d'intérêts a connu une baisse significative de 2,8 points sur la période allant de 2005 à 2011 pour s'établir à fin 2011 à taux de 4,4% contre 7,2% à fin 2005. Cette baisse représente en pourcentage environ 40% sur la période analysée.

Le CPM affiche un niveau de taux de marge d'intérêt supérieur au taux du secteur avec une moyenne de 6,9% sur la période, comparativement à 5,3% pour le secteur. La SG affiche également un niveau sur la période au-dessus du taux moyen du secteur avec 5,8%.

Le graphe suivant illustre l'évolution du niveau de la marge d'intérêts rapportée aux encours de crédits entre 2005 et 2011 :



Nous observons une baisse généralisée des taux de marge d'intérêts sur la période. En effet le taux de marge d'intérêt du CPM a fortement baissé (6,0 pts), suivi d'Attijariwafa Bank avec un recul de 3,0 pts et du Crédit du Maroc dont le taux de marge d'intérêts se rétracte de 2,9 points sur la période.

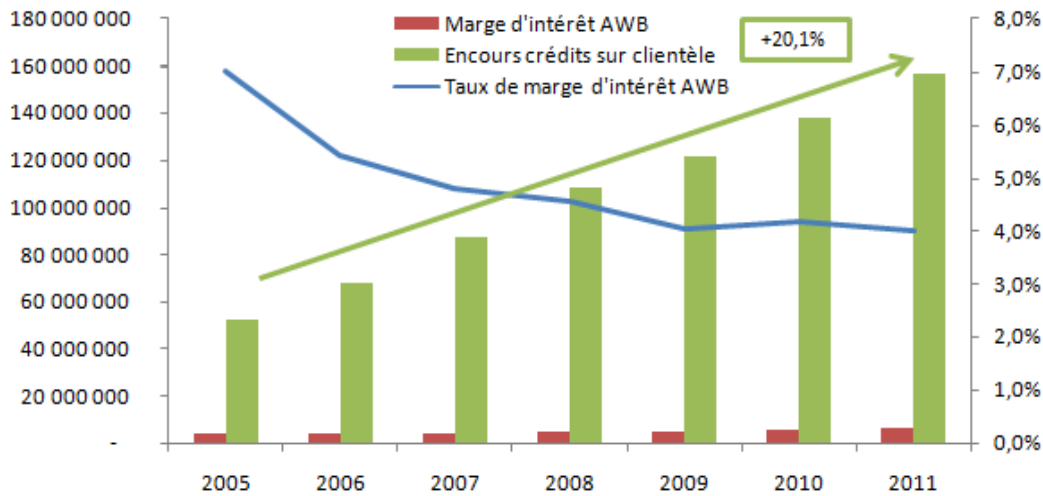


Les données agrégées en KMAD résument la tendance générale de la période 2005-2011 :

- Un fort accroissement des encours crédits sur la clientèle, TCAM2005-2011 de +18,2%.
- Une hausse moins marquée de la marge d'intérêts avec un TCAM2005-2011 de +8,8%.
- Par effet mécanique, un recul du taux de marge d'intérêts d'environ 3 pts, de 7,2% à 4,4%.

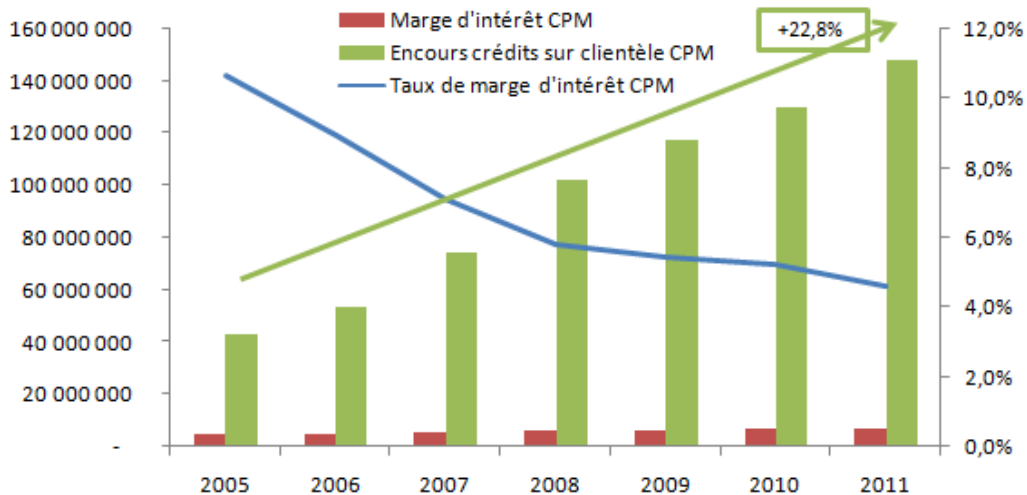
L'analyse de l'évolution de la marge d'intérêt, du taux de marge d'intérêt et des encours de crédits par banque se présente comme suit

AWB

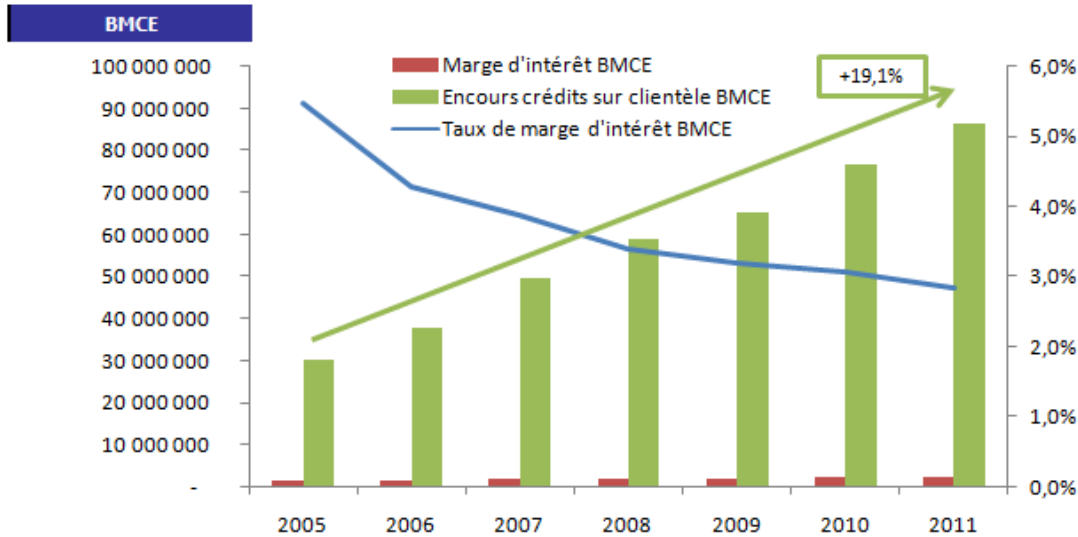


Les encours de crédits d'Attijariwafa Bank enregistrent un TCAM2005-2011 de +20,1%, passant d'un solde de 52.444 MMAD au 31/12/2005 à un solde de 157.605 MMAD à fin 2011. En même temps, la marge d'intérêts passe de 3.676 MMAD à 6.321 MMAD, affichant un TCAM2005-2011 de 9,5%. D'où un taux de marge d'intérêts à tendance baissière entre 2005 et 2011, qui s'établit à 4,0% contre 7,0% en 2005.

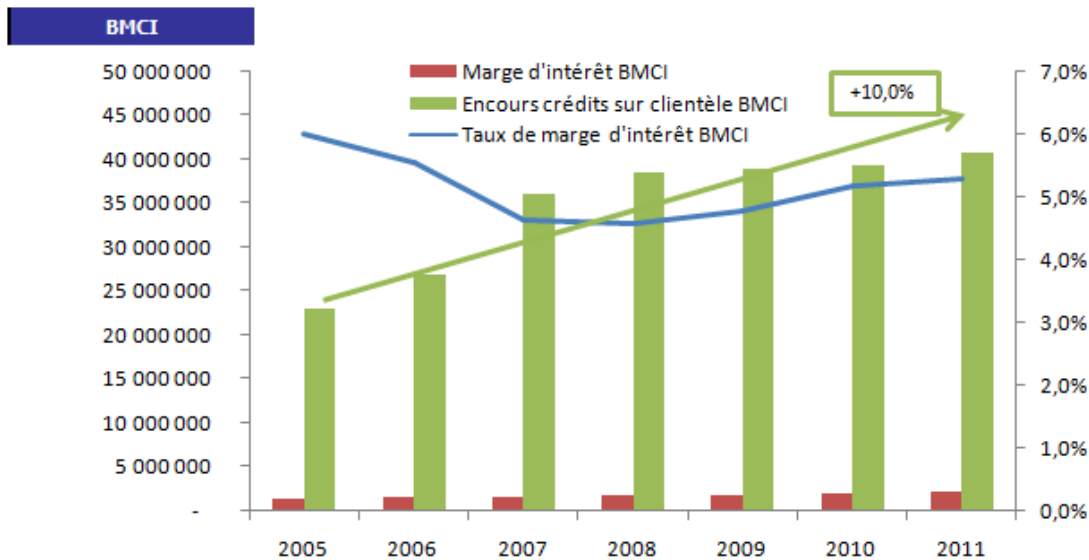
CPM



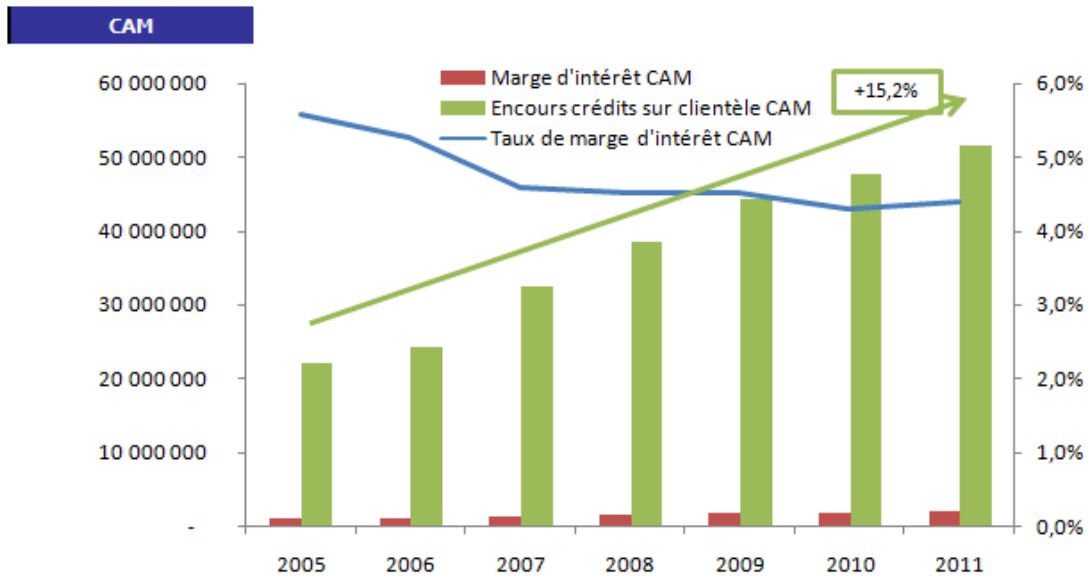
Le CPM enregistre une hausse de ses encours de crédits avec un TCAM2005-2011 de +22,8%, passant d'un solde de 43.345 MMAD à fin 2005 à un solde de 148.488 MMAD à fin 2011. Pour sa part, la marge d'intérêts passe de 4.630.681 MMAD à 6.884.493 MMAD, affichant un TCAM2005-2011 de 6,8%. Consécutivement, le taux de marge d'intérêts baisse de 14,7% en 2005 à 4,6% à fin 2011.



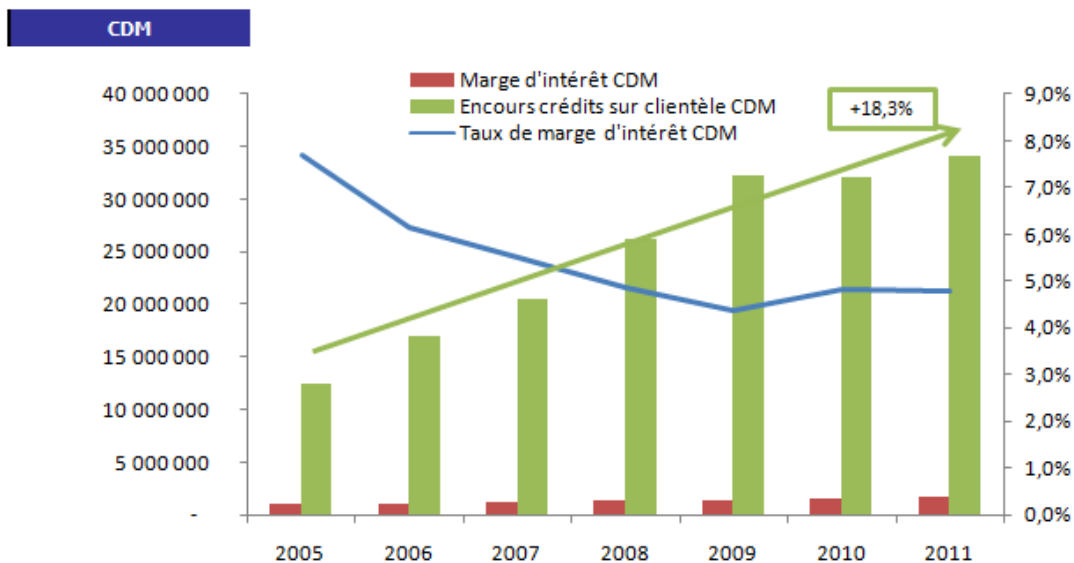
Les encours de crédits de la BMCE Bank augmentent sur la période observée avec un TCAM2005-2011 de +19,1%, passant d'un solde de 30.271 MMAD au 31/12/2005 à un solde de 86.547 MMAD à fin 2011. La marge d'intérêts passe elle de 1.657 MMAD à 2.462 MMAD, affichant un TCAM2005-2011 de 6,8% largement inférieur à l'évolution des encours crédits. Ainsi, le taux de marge d'intérêts recule sur la période pour atteindre 2,8% en 2011 contre 5,5% en 2005.



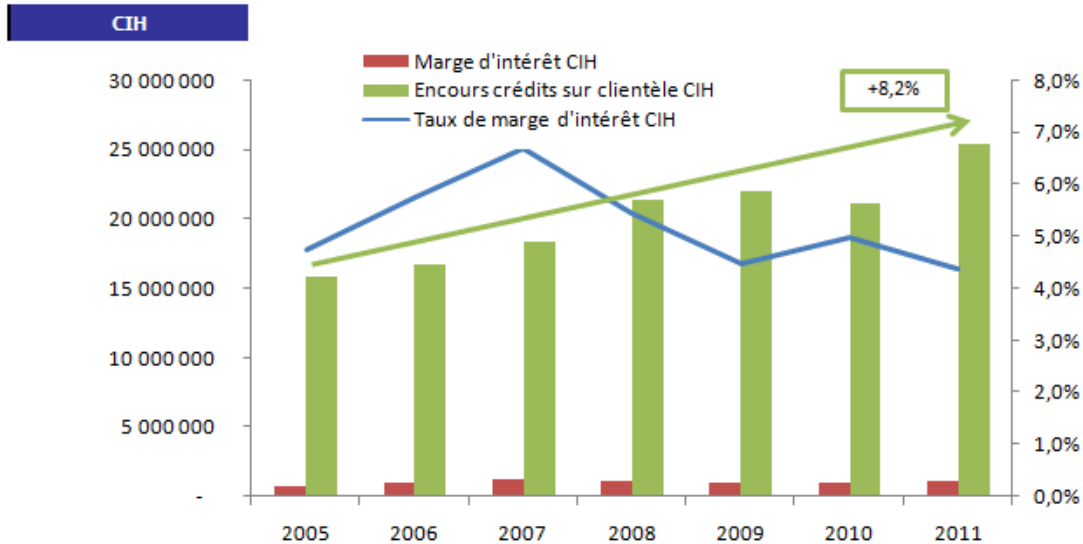
La croissance des encours de crédits de la BMCI connaît une décélération à partir de 2007, affichant un TCAM2005-2011 de +10,0% et un solde au 31/12/2011 de 40.711 MMAD contre un encours 2005 de 23.006 MMAD. La marge d'intérêts évolue avec un TCAM2005-2011 de +7,6%, passant d'un encours de 1.382 MMAD en 2005 à un solde au 31/12/2011 de 2.145 MMAD sur la période. Ainsi, le taux de marge d'intérêts marque son plus bas niveau en 2008 avec 4,6% pour reprendre en hausse et s'établir à 5,3% au 31/12/2011 comparativement à 6,0% au 31/12/2005.



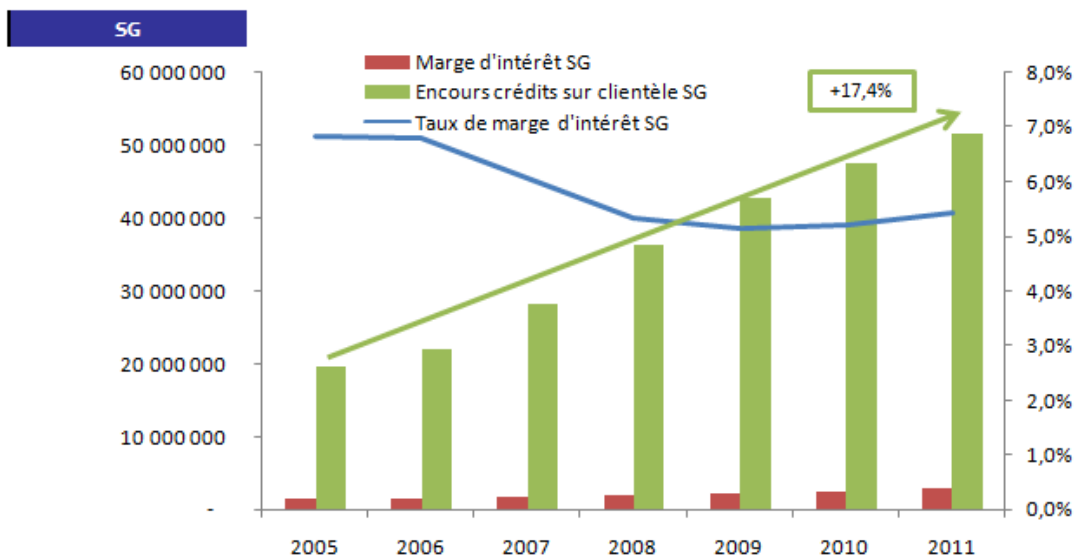
L'encours crédit du Crédit Agricole du Maroc a connu une forte progression avec un TCAM2005-2011 de +15,2% sur la période pour atteindre 51.560 MMAD au 31/12/2011 comparativement à un encours de 22.053 MMAD à fin 2005. La marge d'intérêt du CAM s'établit à un niveau de 2.261 MMAD au 31/12/2011 comparativement à un niveau de 1.232 MMAD à fin 2005, soit un TCAM2005-2011 de 10,6%. La forte variation de l'encours crédits sur clientèle entraîne une baisse du taux de marge d'intérêts, qui passe de 5,6% au 31/12/2005 à 4,4% à fin 2011.



Le Crédit Du Maroc connaît également sur la période 2005-2011 une progression significative du niveau de ses créances clients avec un TCAM2005-2011 de +18,3%, qui se chiffre au 31/12/2011 à 34.042 MMAD contre un niveau de 12.449 MMAD à fin 2005. La marge d'intérêt augmente de 958 MMAD en 2005 à 1.625 MMAD au 31/12/2011, soit un TCAM2005-2011 de +9,2%. Par conséquent, le taux de marge d'intérêts baisse sur la période pour s'afficher à 4,8% à fin 2011 contre 7,7% à fin 2005.



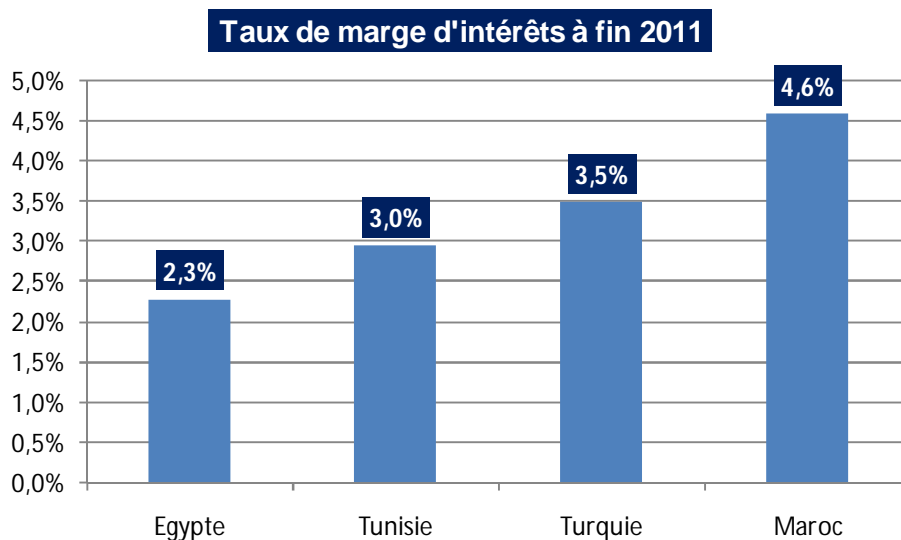
Les encours de crédits du CIH affichent une hausse de TCAM2005-2011 de +8,2% sur la période, passant d'un encours de 15.802 MMAD à un solde au 31/12/2011 de 25.386 MMAD. La marge d'intérêts enregistre un TCAM2005-2011 de +6,7%, passant d'un montant de 751 MMAD au 31/12/2005 à 1.109 MMAD à fin 2011 et marque un pic en 2007 avec un montant de 1.225 MMAD. Entre 2008 et 2010, l'encours de crédits connaît une décélération puis une baisse. De ce fait, le taux de marge d'intérêts augmente de 4,8% à 6,7% en 2007 avant de baisser à 4,4% à fin 2011.



Les encours de crédits de la Société Générale augmentent de +17,4% sur la période, passant de 19.704 MMAD au 31/12/2005 à 51.598 MMAD au 31/12/2011. La marge d'intérêts gagne +13,0% sur la période, passant de 1.345 MMAD en 2005 à 2.794 MMAD à fin 2011. Par conséquent, le taux de marge d'intérêts passe de 6,8% au 31/12/2005 à 5,4% au 31/12/2011.

Analyse du niveau du taux de marge d'intérêts au Maroc comparativement à d'autres pays:

L'appréciation du niveau du taux de marge d'intérêt du Maroc comparativement à celui observé en Egypte, en Tunisie et en Turquie se présente comme suit :



Sources : Banque centrale de Tunisie « Rapport d'activité 2011 », AlexBank « Egyptian Banks' Financial Soundness Indicators » ; Banque centrale de Turquie « Financial Stability Report »

Le taux de marge d'intérêts ci-dessus est calculé en rapportant la marge d'intérêts à fin 2011 à l'encours moyen des crédits entre 2010 et 2011.

Il ressort de cette analyse que le niveau global de la marge d'intérêt au Maroc ressort à 4,6%, contre 3,5% pour la Turquie, 3 % pour la Tunisie et 2,3% pour l'Egypte. Il existe donc une marge pour la diminution du niveau des taux d'intérêts appliqués au Maroc.

b. Les tarifs des prestations bancaires

L'analyse de la tarification des produits et services bancaires a menée en prenant appui sur une analyse des tarifs applicables en 2011 au niveau de 7 opérateurs.

L'analyse consiste à définir le coût annuel des frais bancaires pour un ensemble de produits bancaires pour un profil déterminé de client.

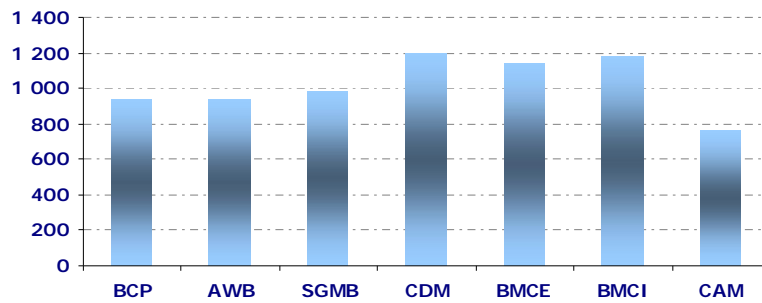
Profil retenu

Un usager veut payer seulement ce qu'il consomme ; il préfère choisir les services "à la carte" plutôt que de souscrire un forfait (ou "package") et utilise un compte chèque. Ses opérations d'achats et de paiement des factures annuellement sont réalisées comme suit :

- Il utilise 2 chéquiers ;
- Il se sert d'une carte de paiement classique ;
- Il effectue 4 retraits GAB par mois, dont 2 auprès de distributeurs d'autres établissements bancaires ;
- Il verse le loyer du domicile trimestriellement par virement autre banque ;

- Il encaisse occasionnellement 1 chèque tous les 2 mois (chèque sur place confrère) ;
- Avant de souscrire à une ligne de découvert, il a connu un rejet de chèque pour absence ou insuffisance de provision ;
- Il est prudent et demande le re-calcul du code confidentiel 1 fois par an ;
- Il consulte son solde et suit ses opérations grâce aux services de banque à distance (par Internet).

Ainsi, le coût annuel supporté se présente comme suit :



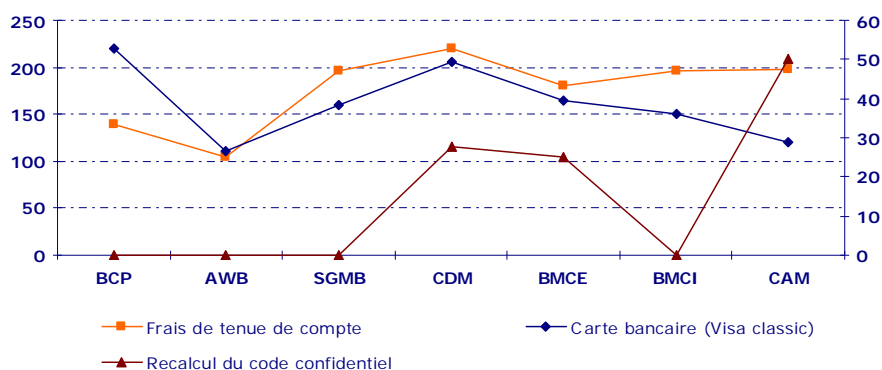
En MAD TTC	BCP	AWB	SGMB	CDM	BMCE	BMCI	CAM
Carnet de chèque	0	0	0	0	0	0	0
Frais de tenue de compte (compte chèque)	140	104	196	220	198	196	198
Carte bancaire (Visa classic)	220	110	160	205	182	165	120
Virement en faveur d'un client autre banque HP	88	44	88	44	88	66	88
Rejet de chèque (absence ou insuffisance de provision)	110	110	110	110	110	145	120
Encaissement chèque	33	33	20	53	66	66	42
Retrait GAB confrère	144	144	144	144	144	144	144
Recalcul du code confidentiel	0	0	0	28	28	0	50
Services de banque à distance	198	396	264	396	330	396	SNC
Total	933	941	982	1 200	1 145	1 178	762

SNC : Service Non Commercialisé

Il ressort de cette analyse comparative des tarifs unitaires appliqués par les banques les principaux commentaires suivants :

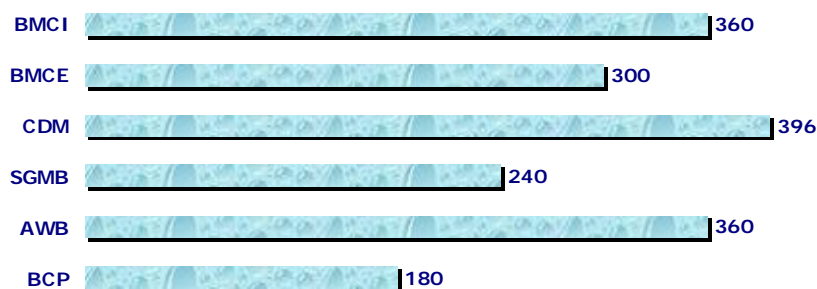
- Conformément à la réglementation en vigueur, certains services sont offerts gratuitement par toutes les banques comme :
 - ✓ L'ouverture de comptes ;
 - ✓ La délivrance de carnets de chèque ;
 - ✓ Les retraits sur GAB auprès de la banque du client ;
 - ✓ La réception de virements nationaux ;
 - ✓ L'établissement et l'envoi du relevé de compte mensuellement au client ;
 - ✓ La consultation et l'édition du solde et de l'historique du compte à travers le GAB et aussi par Internet ;
 - ✓ La clôture de comptes.
- Certains tarifs tels que les retraits auprès d'un GAB confrère sont homogènes au niveau de toutes les banques ;

- D'autres tarifs diffèrent d'une banque à une autre ; il s'agit principalement de :
 - Frais annuels des cartes bancaires ;
 - Frais de tenue de compte et des coûts associés ;
 - Frais de transferts incluant notamment la mise à disposition au niveau national ;
 - Frais de dossier relatifs aux crédits octroyés ;
 - Re-calcul du code confidentiel de la carte bancaire ;
 - ...



- Parmi les services dont la tarification diffère, certains peuvent varier de manière conséquente tels que les services de banque à distance.

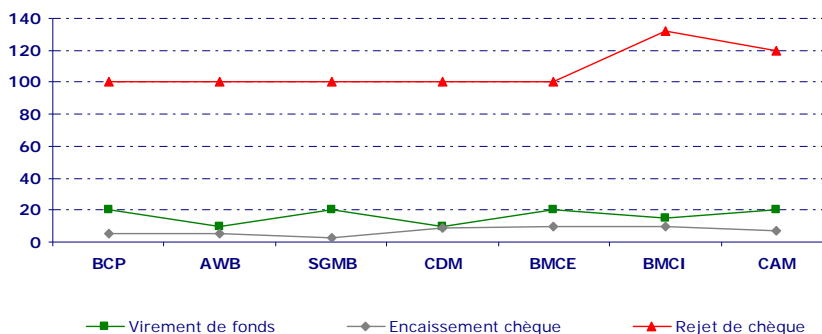
Services de banque à distance



Le reste de : BCP situation concerne :

autre. Cette

- les virements de fonds ;
- les encaissements de chèque ;
- les rejets de chèque.



En synthèse, les tarifs exercés par les banques analysées sont cohérents avec le positionnement de ces dernières. Ainsi, les banques mettant en avant la qualité de leurs prestations (BMCE, BMCI, Crédit du Maroc et Société Générale) sont 10% à 30% plus chères que les banques visant des catégories de populations à revenus moins élevés (Banque Populaire et Attijariwafa bank). Les écarts à fin 2011 entre les acteurs des différents groupes ne permettent pas dans l'ensemble de conclure sur l'existence d'ententes ou de convergences sur les tarifs, à l'exception de la prestation « frais de retrait GAB confrères » pour laquelle les tarifs convergent entre opérateurs (6 dirhams).

Plus globalement, le poids des commissions dans le PNB des banques marocaines se situe dans une fourchette comprise entre 10% et 15% à fin 2011, et reste largement inférieur à celui constaté par exemple en France (entre 19% et 34%) ou dans d'autres pays occidentaux (entre 19% et 60%).

Conclusion

En définitive, bien que des améliorations en matière de concurrentiabilité du secteur bancaire puissent encore être réalisées, l'étude montre l'existence d'une compétition entre les opérateurs, encouragée par l'intervention régulière de Bank Al-Maghrib pour fournir de la liquidité, ainsi que par le potentiel de bancarisation additionnelle, l'amélioration de la transparence en matière d'informations, la capacité d'innovation des banques et la politique ambitieuse d'inclusion financière engagée. La décision de plusieurs groupes de se développer en Afrique, à la recherche de nouveaux relais de croissance, renseigne également sur le niveau de concurrence sur le marché marocain.

L'arrivée de banques islamiques, le projet de la nouvelle loi bancaire prévoyant notamment la création d'établissements de paiement, l'émergence de la nouvelle place financière de Casablanca, la transformation projetée des Associations de Micro-Crédit, ainsi que le développement attendu du *Low Income Banking* pour les populations rurales et périurbaines, les PME et les TPE, sont à l'origine d'un nouveau défi pour le secteur bancaire marocain : élargir et enrichir le paysage financier du pays. Ces évolutions devraient non seulement stimuler davantage la concurrence mais aussi contribuer à positionner le Maroc comme un *hub* financier à dimension régionale. La réplique des banques classiques, avec une amélioration des offres existantes, est de nature à renforcer la concurrentiabilité du secteur bancaire et améliorer le taux de bancarisation. Le développement de l'inclusion financière est par ailleurs inscrit dans le plan stratégique de Bank Al-Maghrib sur la période 2013-2015, qui vise à porter à 2/3 le taux de la population bancarisée à horizon 2014, et à disposer de statistiques précises sur les PME/TPE favorisant leur accès au financement bancaire : collecte des informations, lancement d'un observatoire sur l'environnement et les conditions de financement des PME/TPE, synergies entre les différents intervenants (banques, CCG, ANPME, CGEM...).

Il convient également de signaler que le projet de la nouvelle loi bancaire prévoit des mécanismes de concertation entre les autorités de la concurrence et Bank Al-Maghrib. Ainsi, lorsque les autorités de la concurrence sont saisies, en application des dispositions de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, ou sur des litiges concernant, directement ou indirectement, un établissement de crédit ou un organisme assimilé, elles doivent recueillir au préalable l'avis de Bank Al-Maghrib. A l'inverse, lorsque Bank Al-Maghrib, à l'occasion de l'examen d'une demande d'agrément ou d'une demande de fusion-absorption entre deux ou plusieurs établissements de crédit, estime que l'opération envisagée est susceptible de constituer une violation des dispositions de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, elle requiert au préalable l'avis de l'autorité de la concurrence.

La concurrence dans le secteur bancaire doit avant tout viser à améliorer la qualité des services rendus aux clients, à optimiser les tarifs pratiqués, à favoriser l'innovation et à améliorer les fondamentaux des banques marocaines et, partant, leur compétitivité nationale et internationale. En ce sens, les recommandations suivantes ont été formulées afin de stimuler davantage la concurrentiabilité du secteur bancaire marocain, améliorer la transparence des relations bancaires et réduire l'asymétrie d'information entre les banques et leurs clients :

- Simplifier les procédures de transfert des comptes d'une banque à une autre, pour fluidifier la mobilité bancaire des clients : amélioration de la communication sur les possibilités de transfert, fixation de délais maximums de fermeture de l'ancien compte et de l'ouverture du nouveau, mise en place de guides et de services d'aide à la mobilité, possibilité de se faire rembourser les prestations déjà payées et non encore consommées selon un calcul au *pro rata temporis* (assurance, cartes bancaires, forfaits...).

- Poursuivre le travail initié par Bank Al-Maghrib permettant de faciliter la lisibilité et la comparaison des tarifs bancaires pratiqués : Sommaire type pour l'affichage des tarifs, utilisation de plusieurs canaux de communication (plaquette, site web,...), information des clients sur les mises à jour des tarifs, détail sur les contenus des forfaits en distinguant les services obligatoires *versus* les services facultatifs, et ceux qui sont payants *versus* ceux qui sont gratuits (réglementation BAM)...
- Faciliter et améliorer la communication sur la possibilité pour les clients de souscrire à des contrats d'assurance auprès de compagnies d'assurance de leur choix, en particulier dans le cadre de la commercialisation de produits nécessitant une couverture de risques spécifiques (cas de l'assurance Décès, Incapacité, Invalidité associée aux crédits octroyés) : fiche d'information standardisée sur l'assurance proposée, possibilité de recours du client en cas de refus de la banque, formation du réseau de vente, promotion du « droit d'être informé » et du « droit de choisir »...
- Renforcer davantage les mesures permettant d'améliorer la qualité des services rendus, d'augmenter le taux de bancarisation et de réduire encore plus les tarifs pratiqués : développer l'innovation, généraliser les différents moyens de paiements (électroniques) notamment au niveau des administrations, renforcer l'éducation financière, élargir l'accès au financement des TPE/PME en leur proposant des solutions innovantes qui tiennent compte de leurs besoins et de leur profil de risque...
- Réfléchir à la réforme du Taux Maximum des Intérêts Conventionnels (TMIC). En effet, si d'une part ce taux permet de protéger la clientèle contre un niveau élevé des intérêts pouvant être pratiqués par les établissements de crédit, il exclut d'autre part du circuit bancaire une population dont le risque de contrepartie peut être élevé.
- Rendre plus performants les systèmes de comptabilité analytique des banques afin de mieux connaître la structure des coûts de revient des crédits proposés, notamment dans le cadre des conventions conclues avec certaines entreprises ou groupes. Il est également recommandé d'améliorer la gouvernance opérationnelle (exemple : comités de tarification, comités nouveaux produits...) des dérogations accordées par les banques à leurs clients par rapport à la grille tarifaire standard afin d'être en mesure d'identifier, le cas échéant, les produits proposés avec une marge nulle, voire négative.
- Mettre en place des organismes indépendants de notation des entreprises, à l'instar de ce qui existe dans certains pays occidentaux.
- Elargir le nombre d'opérateurs, spécialistes du crédit, pouvant opérer sur le marché du Credit Bureau, afin d'améliorer la concurrentiabilité sur ce type de services.



Votre contact pour cette étude

Kamal Mokdad – Executive Partner

kamal.mokdad@mazars.ma

06 14 26 26 26

