



GROUPE CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

Note de synthèse

GCAM

**MODELE ECONOMIQUE MAROCAIN
AU SERVICE DU MONDE AGRICOLE ET RURAL**

Préambule

La présente note de synthèse introduit le modèle GCAM (groupe Crédit Agricole du Maroc), dans sa composante liée au financement de l'agriculture, socle de partenariat potentiel dans le cadre de la coopération Sud-Sud. **Notre modèle économique est transposable**, en particulier dans des pays amis en Afrique, compte tenu des similitudes dans les contraintes (90% de TPE agricoles, variabilité climatique, foncier agricole complexe, assurance agricole limitée ...), de la proximité socioculturelle (niveau d'instruction de la population, langues communes, technologies adaptées ...) et des relations séculaires qu'entretient el Maroc avec les pays subsahariens.

La stature actuelle du groupe Crédit Agricole du Maroc en tant que membre du GPBM (Groupement Professionnel des Banques au Maroc), président de la FNAM (Fédération Nationale des Associations de Micro finance), membre de l'AFRACA (Association des Institutions Financières Agricoles Africaines), président de la NENARACA (Association des Crédits Agricoles de l'Afrique du Nord et Moyen Orient), membre actif de la CICA (Confédération Internationale des Crédits Agricoles) ainsi que son carnet de partenariat avec plusieurs institutions internationales constituent des atouts supplémentaires pour la mobilisation de la coopération et le partage des expertises.

Une expertise de près de 100 ans au service de l'agriculture

Le système du crédit agricole au Maroc remonte à 1917, date de création de la première agence. La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), créée en 1961, est restée pendant longtemps, cantonnée dans la distribution des crédits à l'agriculture. Elle s'est ouverte progressivement à la collecte de l'épargne, à la diversification de ses activités sectorielles et à l'appropriation de nouveaux métiers bancaires.

Devenue banque universelle depuis 2004, elle dispose aujourd'hui, avec d'un réseau de 750 agences¹, un effectif de 4.000 salariés, un bilan de 75 milliards DH (près de 10 milliards \$US), un PNB de 3 milliards DH, un résultat net de 500 millions DH et des crédits à l'économie de 60 milliards DH dont plus de 50% affectés aux secteurs agricole, agroalimentaire et rural, **le GCAM se positionne parmi les quatre premières banques marocaines, sans toutefois s'éloigner de sa mission principale qu'est le financement de l'agriculture**, amont et aval, et du monde rural.

C'est le signe d'une **réussite qui s'est faite par accumulation sur près d'un siècle** et par adaptation perpétuelle à l'environnement de l'entreprise. Par ailleurs, le groupe GCAM a atteint une taille critique et un niveau de maturité qui lui permettent d'envisager la prospection de nouveaux horizons et pistes de croissance et de développement.

Une banque universelle et agricole pour concilier l'économie et le social

De par le risque découlant des contraintes structurelles et conjoncturelles du secteur agricole (forte dépendance aux aléas climatiques, faible disponibilité des garanties hypothécaires, faible niveau de couverture par les systèmes d'assurance ...), **l'intervention dans le secteur agricole relève, en bonne partie, d'une mission de service public**, nécessite une longue expertise dans le domaine.

¹ Y compris le réseau de ses filiales micro crédit (ARDI) et méso crédit (TAMWIL EL FELLAH).

Bien entendu, **pour développer une banque agricole** et financer des activités potentiellement risquées, quoique fondamentales sur le plan socio-économique, **il fallait développer en parallèle une banque universelle** afin de **partager le risque** sur d'autres secteurs économiques et **drainer les ressources** nécessaires au financement de l'agriculture. C'est cette logique stratégique qui cohabite aujourd'hui au sein du groupe Crédit Agricole du Maroc, avec d'un côté une banque commerciale universelle et, d'un autre, une banque de service public.

Une stratégie adaptée à la réalité agricole et rurale

La stratégie en matière de financement de l'agriculture est basée au sein du groupe Crédit Agricole du Maroc essentiellement sur **la segmentation de la population agricole cible par rapport à sa réalité et ses besoins.**

Ainsi, le système de financement de l'agriculture a été affiné en trois sous-systèmes, dans le but de se rapprocher des besoins réels et variables de la population agricole et rurale cible. Ainsi, sur un tissu de production composé de près de **1,5 millions d'exploitations agricoles**, l'intervention du groupe CAM s'ajuste aujourd'hui à la diversité et à la complexité de ce substratum de production, et ce comme suit :

- pour **les entreprises et exploitations agricoles bancables** (10%), qui répondent aux normes bancaires, le CAM intervient d'une manière commerciale, dans le cadre de la concurrence avec le système bancaire dans son ensemble.
- **pour les TPE et les micros exploitations agricoles** (40%), qui tirent l'essentiel de leurs revenus principalement des activités para ou extra agricole génératrices de revenus, le CAM intervient à travers sa fondation de micro finance « ARDI ».
- **les exploitations agricoles situées entre ces deux compartiments** (50%), ne répondent ni à une approche bancaire classique par défaut de garanties réelles, ni à une approche micro finance compte tenu de la nature de leur besoins. Pour ce segment, le CAM a lancé fin 2010 sa nouvelle filiale « TAMWIL EL FELLAH S.A », avec un soutien de l'Etat dans la couverture partielle du risque.

Nous présentons ci-après, d'une manière sommaire, les grands axes de chacun de ses systèmes ainsi que certaines filiales spécialisées et des activités relevant de la responsabilité citoyenne, sociale et environnementale.

1. LA MACRO- FINANCE AGRICOLE ET RURALE

Il s'agit de la solution destinée aux grandes entreprises et exploitations agricoles, mais aussi aux PME rurales « bancables » conformément aux normes de Bank Al Maghrib (Banque Centrale). Pour ce segment, l'offre est complète. Elle est déclinée par filières de production et transverses :

- **Filières de production** (céréales et légumineuses, fruits et légumes, lait et viande, sucre et huiles, produits de terroirs, agriculture biologique ...).

Chaque filière est couverte par un pack de produits qui répondent au besoin tant de l'amont agricole que de l'aval commercial et industriel. L'offre s'intéresse aussi aux opérations internationales, à l'amélioration de la traçabilité et qualité des produits et aux exigences de matière de développement durable et de responsabilité sociale.

- **Filières transversales** (irrigation, mécanisation, foncier agricole, équipement industriel, logistique et transport, NTI ...)

Le financement de ses filières s'appuie sur des produits élaborés en concertation avec les professionnels de chaque branche d'activité et distribués dans le cadre d'un dispositif rapide et sécurisé faisant intervenir aussi bien le réseau de la banque que celui des fournisseurs.

L'offre agricole CAM est commercialisée par un réseau de distribution spécialisé, en fonction des sous-segments de clientèle et de la nature de leur besoin (Caisse locale, Caisse régionale, Agence bancaire, Agence entreprise, Centre d'affaire). La force de ses structures réside dans la proximité et la qualité des ressources humaines, avec notamment une expertise agricole et agroalimentaire confirmée.

Par ailleurs, le CAM a été la première banque à signer une **convention d'accompagnement du Plan Maroc Vert** au titre de la période 2009-2013, qui a porté sur une enveloppe de 20 milliards de dirhams. **Les réalisations à fin 2013 ont atteint près de 30 milliards DH**, en net dépassement des engagements du groupe sur cette période.

Cet accompagnement touche aussi la distribution des subventions de l'Etat au secteur agricole (FDA²). Cette mission se fait dans des conditions et des délais exceptionnels grâce à une application informatique dédiée conçue par le GCAM, à l'échange électronique des flux en temps réel et à la densité du réseau qui représente la première implantation bancaire en milieu rural. Par ailleurs, la banque a développé pour sa clientèle des produits de crédit relais (avances sur FDA) en attendant le déblocage des subventions qui n'intervient qu'après la réalisation physique des investissements et constat de conformité.

2. LA MESO- FINANCE AGRICOLE ET RURALE

La population visée par le système de méso finance développé à travers la filiale « Tamwil El Fellah S.A. » est composée principalement de petites exploitations agricoles³, non éligibles au financement bancaire classique en raison du manque de garanties réelles et de leur vulnérabilité aux aléas climatiques, de marchés ...

L'intervention de TAMWIL EL FELLAH repose sur un certain nombre de principes fondamentaux répondant la dite mission, dont en particulier :

- **Un financement de proximité,**
- **Une logique d'appoint** où le crédit TAMWIL EL FELLAH vient compléter l'investissement ou les incitations financières de l'État et l'encadrement rapproché des producteurs (technique, commercial, financier ...) ;

² Fond de développement agricole (3,2 milliards DH de subventions décaissées au titre de 2012)

³ En majorité celles ayant moins de 20 ha et en priorité celles couvertes par les projets du Plan Maroc Vert.

- **Une offre complète**, avec des conditions de financement simples, des **procédures simplifiées** au maximum et des **délais rapides** d'instruction et de déblocage du crédit (5 jours en tout, en moyenne).
- **Une offre s'adressant** aussi bien aux petits producteurs **à titre individuel qu'aux organisations** de petits producteurs (coopératives, en particulier).

Compte tenu de l'absence de garanties hypothécaires, le système est adossé à un fonds de stabilisation prudentiel (FSP) permettant d'ouvrir le financement à cette large frange de petits et moyens producteurs agricoles, grâce à la couverture partielle du risque par l'Etat, et ce en prenant en charge 60% des impayés potentiels de TAMWIL EL FELLAH .

Parmi les principales forces du modèle méso-finance, il faut souligner en particulier :

- **La connaissance du client et de son exploitation**, ainsi que le suivi de proximité aussi bien dans l'utilisation du crédit que dans le remboursement des échéances ;
- **L'expertise des ressources humaines** puisées principalement sur le stock des ingénieurs et techniciens agricoles du groupe CAM, expérimentés dans les crédits à l'agriculture, motivés pour le travail du terrain, et déployés dans des régions qu'ils connaissent en profondeur ;
- **La qualité du système d'information**, développé par les compétences internes GCAM, qui confère à nos opérations un traitement en ligne, fiable et sécurisé. La procédure est simplifiée et le dossier de crédit peut être traité et débloqué dans la journée.

A fin décembre 2013, le réseau de TAMWIL EL FELLAH était composé de 30 agences propres et 87 Desks installés au niveau des principales Caisses Locales du GCAM. la filiale a accordé à travers ses **117 points de vente**, environ 500 millions Dh de crédit au profit de près de **40.000 petites exploitations agricoles**. Le **taux de recouvrement des crédits est de 98%**.

70% des crédits ont été affectés à la **promotion des investissements** (élevage laitier et de viande, irrigation, matériel agricole, plantations arboricoles, bâtiments d'exploitation ...).

La population bénéficiaire est composée principalement de petits producteurs agricoles qui n'a jamais été bancarisée et qui accède pour la première fois à un financement formel. Une partie des crédits a bénéficié à de jeunes agriculteurs ayant pris la relève de leurs parents.

TAMWIL EL FELLAH est considérée aujourd'hui comme un modèle unique dans le monde.

3. LA MICRO- FINANCE AGRICOLE ET RURALE

La fondation ARDI pour la micro-finance a été créée en 2001 sous forme d'association d'intérêt économique et social, sans but lucratif, dans l'objectif de **prolonger les activités du Groupe Crédit Agricole du Maroc vers les populations rurales à bas revenus** et micro exploitations agricoles qui vivent en partie de l'agriculture mais surtout des activités rurales génératrices de revenus.

C'est une réponse citoyenne du Groupe Crédit Agricole et une contribution aux efforts entrepris par les pouvoirs publics dans leur lutte contre la pauvreté et l'exclusion, en particulier en milieu rural et péri urbain fortement ruralisé.

ARDI dispose d'une offre en produits de base dont 2 types de crédits, des produits d'assurance et de services non financiers :

- **Crédit solidaire** : Grâce à ces prêts, les clients de la Fondation ARDI peuvent atteindre leur autonomie financière et tirer des avantages de leur activité économique d'une manière durable, pour eux et pour leurs familles.
- **Crédit individuel** : Ce produit vise essentiellement des clients ayant réussi leurs prêts dans le système solidaire et ayant besoin de financements plus élevés, de durées de prêt plus longues ou de conditions adaptées aux spécificités des activités. La clientèle cible peut être aussi bien des anciens clients membres de groupes solidaires que des nouveaux adhérents aux programmes de la Fondation.
- **Micro Assurance** : ARDI en partenariat avec la MAMDA-MCMA⁴ (compagnie d'assurance actionnaire au GCAM) et ISAAF met à la disposition de sa clientèle des produits de micro assurance : Maladie - Maternité, et Décès Invalidité Totale et Définitive.
- **Services non Financiers** : Il s'agit particulièrement de l'éducation financière aux jeunes de 18 à 30 ans ciblés par le programme de la Fondation.

Avec un réseau de **205 points de vente et 20 agences mobiles, 110.000 clients actifs** et près de **300 millions DH d'encours de crédits**, ARDI est aujourd'hui classée **parmi les quatre grandes AMC⁵ au Maroc**.

4. LE RESEAU DE LA MICRO- FINANCE SOLIDAIRE

Il s'agit d'une **initiative du groupe GCAM**, qui assure par ailleurs la Présidence de la FNAM (Fédération Nationale des Associations de Micro finance), basée sur la construction d'une plateforme commune de soutien à 8 petites et moyennes AMC ayant des faiblesses en matière de logistique et de gestion. Ce projet, actuellement opérationnel, permet :

- **L'orientation et le renforcement** des actions de chaque AMC dans le cadre d'un développement concerté et d'une harmonisation des procédures et des méthodes ;
- **La mutualisation des fonctions support**,
- **Le déploiement d'un système d'information moderne, fiable et sécurisé** permettant de suivre l'activité en temps réel ;
- **L'amélioration de l'efficacité opérationnelle** des AMC ;
- **L'appui à la transparence et à la bonne gouvernance**.

5. LA BANQUE D'AFFAIRE : HOLDAGRO

HOLDAGRO, filiale du groupe Crédit Agricole du Maroc, est **la première banque d'affaires dédiée au secteur agricole et agro-industriel**. Son activité s'articule autour de 3 métiers :

⁴ Compagnie d'assurance, partenaire et actionnaire du GCAM

⁵ Associations de Micro Crédits

Capital Investissement :

Cet accompagnement en Capital investissement, en tant que moyen de financement des entreprises, peut intervenir à tous les stades de leur vie (création, développement, transmission ...), et peut être réalisé en fonds propres (actions) ou quasi-fonds propres (avance en compte courant associé, prêt participatif ...). HOLDAGRO fait bénéficier ses clients d'une expertise stratégique, financière et juridique parfaitement adaptée aux défis de l'expansion des sociétés mais aussi technique avec une connaissance pointue des spécificités des secteurs agricoles et de l'agrobusiness et à travers des fonds de Capital Investissement spécialisés.

Conseil et Ingénierie Financière :

Quelles que soient la nature de l'activité, la taille et la structure de l'entreprise, HOLDAGRO réserve à sa clientèle des prestations à forte valeur ajoutée telles que : l'analyse du potentiel de marché, diagnostic concurrence, diagnostic financier..., l'analyse de portefeuille d'activités, l'élaboration du plan stratégique et analyse des options de croissance et des modes de développement, les Due Diligences commerciales, l'estimation des synergies potentielles, le développement des activités au Maroc ou à l'étranger, la structuration d'un partenariat industriel ou financier, la cession d'une activité non-stratégique, transmission d'entreprise..., l'optimisation de la structure bilancielle ...

Prises de participations :

A travers des prises de participations dans des secteurs à fort potentiel, aux côtés d'opérateurs de renommée internationale, HOLDAGRO est mandatée par le GCAM pour assurer la gestion du portefeuille de participations de la banque. Cette longue expérience lui confère la possibilité de conseiller ses clients dans le cadre de leur prise de participation et également d'effectuer des acquisitions pour le compte propre ou de tiers

Bien entendu, **HOLDAGRO s'appuie sur** une longue expérience de sa maison mère, du **savoir-faire technique de ses experts** et une connaissance accrue des spécificités du monde agricole et rural. Elle dispose d'une compétence sectorielle certaine qui permet de : proposer des solutions innovantes et sur mesure, mettre à la disposition des entreprises clientes l'ensemble des compétences nécessaires au succès de leurs opérations, connaître en profondeur les intervenants d'un marché, entretenir des relations étroites avec les acteurs majeurs, gouvernements, institutions internationales ...

6. LE FINANCEMENT, MAIS AUSSI UNE BANQUE CITOYENNE

L'appui du groupe GCAM au secteur agricole et au monde rural va au-delà du financement et de l'accompagnement y afférent. En effet, dans le cadre de son statut d'entreprise citoyenne et de sa responsabilité sociale et environnementale, le GCAM :

- **S'appuie sur le CERCAM** (Centre d'Etudes et Recherches du Crédit Agricole du Maroc) pour les aspects liés à l'analyse des tendances agricoles et rurales, aux réflexions prospectives sur l'agriculture marocaine, aux études agro-économiques et recherches socioculturelles, à l'encadrement des petits producteurs et leurs OPA ...
- **Dispose d'une Fondation de Développement Durable**, très active dans les domaines en relation avec l'économie d'eau, l'efficacité énergétique, l'agriculture biologique, la protection des écosystèmes ... Cette structure est soutenue par une direction opérationnelle de financement des projets de développement durable.

- **Est lié par des conventions aux principales écoles et universités** impliquées dans le développement agricole et rural. Le GCAM est d'ailleurs membre du Conseil d'Etablissement de plusieurs institutions d'enseignement et de recherches. Il co-encadre et finance chaque année des projets de fin d'études ou thèse d'Etat, comme il reçoit dans ses structures des stagiaires en économie rurale et autres.
- **S'implique dans des projets sociaux et sociétaux** (scolarisation des petites filles en milieu rural, opérations de solidarité nationale au profit des pauvres, actions de réhabilitation de la palmeraie et de reboisement d'espaces verts ...)
- **Dispose d'une direction RSE** (responsabilité sociale et environnementale) qui assure la politique et la coordination en la matière au sein du groupe et ses filiales et fondations.
- **Dispose d'une Fondation Arts et Cultures**, et d'une galerie d'exposition. C'est une contribution du groupe GCAM à l'enrichissement des centres d'arts et de cultures du Royaume. C'est un espace destiné à valoriser le patrimoine marocain autant traditionnel dominé par notre ruralité profonde que moderne largement influencé par l'urbanité.

De même, le GCAM a été **élu meilleure institution de financement et du développement en Afrique pour l'année 2013**. L'élection a eu lieu lors de l'Assemblée de l'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement, le 29 Mai 2013 à Marrakech et en marge de l'Assemblée Générale de la Banque Africaine de Développement (BAD).

7. AUTRES CENTRES D'EXCELLENCE

Le GCAM a une organisation et un système de gouvernance à la mesure de sa stratégie et de ses ambitions et dispose de différents pôles de compétences métiers aux meilleurs standards (**système d'information, ressources humaines, gestion commerciale, gestion des risques, gestion comptable et financière, communication, logistique, contrôle et audit, déontologie et conformité, juridique, études ...**), qui soutiennent son intervention globale, en particulier dans le secteur agricole et rural.

Le GCAM a également d'autres filiales spécialisées dans le **crédit à la consommation**, la **gestion d'actifs ...**

L'expertise du GCAM sur ces filiales et centres d'excellence peut également être partagée avec les pays africains amis du Maroc.