

# Une banque mutualiste peut-elle rester à la fois sociale et compétitive ? Le cas du Crédit populaire du Maroc<sup>(1)</sup>

Par Pr. Rachid M'RABET, Pr. Fouad MACHROUH, Pr. Meriem SEFFAR et Badr FIGUIGUI  
Groupe ISCAE

Historiquement au service des artisans, des petites et moyennes entreprises, le Crédit populaire du Maroc, banque mutualiste, est confrontée, depuis quelques années, à une rude concurrence et à l'évolution des besoins de sa clientèle historique. À l'image des banques mutualistes européennes, le Crédit populaire du Maroc a été contraint de rechercher de nouvelles voies devant lui permettre d'améliorer sa performance et sa rentabilité. Ainsi, la Banque intègre de nouveaux métiers, développe ses activités de financement et d'investissement en direction des grandes entreprises et devient un acteur de référence en Afrique subsaharienne. En dépit de sa structure capitaliste unique au Maroc, le groupe bancaire affiche d'excellents indicateurs d'activité et de rentabilité. Une question se pose toutefois : le Crédit populaire du Maroc est-il resté fidèle à ses missions originelles d'inclusion financière, de bancarisation de la population à bas revenus, de financement des petits commerçants et de banque socialement responsable ?

## Introduction

Le secteur bancaire marocain a connu des évolutions majeures suite à sa modernisation et à l'engagement de réformes structurelles qui lui ont permis de se conformer aux normes internationales, notamment en matière de réglementation. Ainsi, sa solvabilité s'est renforcée et sa résilience aux chocs exogènes est confirmée. L'adoption des bonnes règles de gouvernance, ainsi que la mise en place de dispositifs de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques ont été déterminantes pour améliorer ses performances. Le secteur bancaire marocain joue ainsi un rôle majeur dans le financement de l'économie du pays. De surcroît, certains groupes bancaires leaders ont diversifié leurs activités à l'international, et plus particulièrement en Afrique, au travers d'opérations d'acquisition ou de prises de participation dans le capital de banques locales. Parmi ces groupes bancaires leaders, le Crédit populaire du Maroc se distingue par son modèle de banque mutualiste.

Si chaque banque mutualiste a son histoire, toutes tirent leur origine du modèle apparu au XIX<sup>e</sup> siècle

et dont l'objectif était de faciliter pour les plus pauvres l'accès aux banques et de proposer des produits d'épargne adaptés et des crédits à des taux se situant en-dessous du taux d'usure (Caire *et al.*, 2013). Le modèle de la banque coopérative est particulier, puisque celle-ci appartient à ses sociétaires qui ont la qualité à la fois de propriétaires et de clients. Le modèle coopératif investit les banques d'une responsabilité sociale et économique accrue et propose d'assurer une meilleure prise en compte des intérêts des sociétaires grâce à une démocratie représentative assurée par des administrateurs issus du sociétariat (Bancel et Boned, 2014).

Par leur appartenance à diverses professions, les administrateurs représentent la diversité du sociétariat (Ory *et al.*, 2007 ; Gianfaldoni *et al.*, 2006 ; Caire *et al.*, 2013 ; Marsal, 2016). La volonté des administrateurs d'être porteurs des attentes des sociétaires constitue une différence importante avec les autres banques (Marsal, 2013).

Cependant, ces banques créées initialement pour financer les populations à revenus modestes se sont développées au fil des ans et constituent un modèle alternatif aux banques par actions, tant au regard de la double qualité de leurs propriétaires que de leur finalité à la fois économique et sociale (Ben Slimane *et al.*, 2017).

<sup>(1)</sup> Les informations utilisées pour l'écriture de cet article ont été recueillies dans le cadre du programme « Managlobal de recherche et d'innovation Horizon 2020 » de l'Union européenne, qui s'inscrit dans le cadre de la convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 823744.

Sous l'angle de la dimension sociale, les banques coopératives permettent l'accès des plus démunis aux services financiers de base et contribuent donc à réduire la pauvreté et à améliorer la qualité de vie de leurs clients. À partir de l'étude des banques d'Italie et d'Espagne, Giagnocavo *et al.* (2012) mettent en avant le fait que les banques coopératives proposent le micro-crédit et des programmes de formation. Pour ce qui concerne la France, Combes-Santoja (2018) montre que les banques coopératives s'engagent pour apporter une offre adaptée de services et de crédits. Aussi, les banques coopératives sont connues pour leurs larges réseaux d'agences offrant un maillage géographique dense, et une autonomie et une rapidité dans les prises de décisions y compris dans les zones isolées (Ory *et al.*, 2007 ; Gurtner *et al.*, 2009 ; Caire *et al.*, 2013 ; Combes-Santonja, 2018). Les actions RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) des banques coopératives englobent le soutien financier et logistique des activités locales (associations, projets d'éducation, événements sportifs et culturels), des infrastructures nécessaires au désenclavement des territoires (Perez et Rodriguez del Bosque, 2016) et assurent le financement de l'économie sociale et solidaire (Combes-Santonja, 2018).

Sous l'angle de la dimension économique, le soutien aux initiatives et aux projets de développement local est au cœur du modèle des banques coopératives (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Ces banques contribuent à la croissance du tissu économique régional (Combes-Santonja, 2018).

Les banques coopératives occupent une place importante dans l'économie européenne, employant 719 300 salariés et affichant 7 196 milliards de total bilan et 209 millions de clients. Elles ont pour objectif d'offrir des services à la communauté au sens large en défendant les valeurs sociales (Hillier *et al.*, 2008). Toutefois, ces banques ont connu une période, au cours des années 1980 et 1990, où elles se sont éloignées de cette dimension coopérative pour se rapprocher du fonctionnement des banques par actions, du fait des évolutions de leur environnement réglementaire et concurrentiel. Plus encore, dans le cadre de son étude du cas du Crédit mutuel d'Île-de-France, Villette (1996) décrit des luttes politiques au sein de la banque mutualiste. À partir des années 2000, les banques coopératives européennes prennent conscience que le développement de la notion de « Responsabilité sociale des entreprises », qui prenait alors de l'ampleur, pourrait leur permettre de revenir à leur raison d'être, de relancer un sociétariat en perte de vitesse et d'affirmer leur différence (Richez-Battesti et Boned, 2008 ; Giagnocavo *et al.*, 2012 ; Bancel et Boned, 2014).

De manière générale, le modèle des banques mutualistes a fait l'objet de plusieurs recherches et a été largement critiqué, notamment en raison de l'absence d'un actionnaire de référence, de l'importance des prêts accordés aux apparentés, du droit de vote des sociétaires, des conflits d'intérêts qui peuvent exister entre les sociétaires et les membres de la direction, mais surtout de leur prise de distance vis-à-vis de

leurs missions originelles. De ce fait, il est intéressant d'analyser dans quelle mesure le Crédit populaire du Maroc s'éloigne ou se rapproche de la dimension coopérative.

La Banque populaire, qui existait depuis 1926, a été refondée pour donner naissance en 1961 au Crédit populaire du Maroc, avec pour mission de servir d'outil financier pour un développement économique inclusif au service de la prospérité du plus grand nombre de citoyens. Depuis plusieurs décennies et à l'instar des autres banques mutualistes dans le monde, le Crédit populaire du Maroc a joué un rôle majeur dans la bancarisation des Marocains, la collecte de l'épargne et le financement des petits commerçants. Néanmoins, la Banque a besoin d'être tout aussi bien humaine que performante. Cette double exigence, qui représente pour elle un véritable défi, devient encore plus forte à partir de l'année 2000, avec le désengagement progressif de l'État. Ce faisant, on assiste à une extension de la mission du Crédit populaire du Maroc qui englobe désormais une dimension régionale à travers sa contribution à la mobilisation de l'épargne et l'utilisation de celle-ci au niveau local et régional.

Par conséquent, la question qui se pose avec acuité est la suivante : « Avec ce nouveau modèle économique bancaire, le Crédit populaire du Maroc, qui est en constante évolution, est-il resté fidèle à sa mission originelle et à sa nature coopérative ? ». En d'autres termes, pouvons-nous considérer que les missions d'inclusion financière, de bancarisation de la population à bas revenus et de financement des petits commerçants continuent d'être accomplies, alors que sont développées en parallèle d'autres activités des banques capitalistiques ? Ou encore : le Crédit populaire du Maroc a-t-il réussi à relever le défi d'allier les impératifs (souvent contradictoires) des deux dimensions que sont la dimension sociale (de par sa mission coopérative) et celle économique de rentabilité (en tant qu'acteur majeur de l'écosystème bancaire marocain) ?

Nous présenterons, en premier lieu, le Crédit populaire du Maroc, qui est l'objet de cette recherche, et la méthodologie déployée dans le cadre de notre étude monographique. Ensuite, nous tenterons de répondre à notre question de recherche par une étude comparative des missions du Crédit populaire du Maroc, en tant que banque mutualise, et celles du Crédit populaire du Maroc, en tant que banque capitalistique. Cette analyse est basée sur des éléments qualitatifs et quantitatifs. Enfin, nous concluons en insistant sur les principaux enseignements tirés de notre recherche.

## Présentation du Crédit populaire du Maroc et de la méthodologie de notre recherche

### Présentation du Crédit populaire du Maroc

Avant de débattre de notre question de recherche et de procéder à une analyse approfondie des missions et des réalisations du Crédit populaire du Maroc, il est nécessaire, comme dans toute monographie, de

présenter brièvement l'historique de cette banque, sa structure, sa gouvernance et ses principaux indicateurs financiers et prudentiels.

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics ont procédé, par décret royal (Dahir) du 28 février 1961, à la refonte du Crédit populaire du Maroc, sous forme de coopérative à capital variable dédiée au développement de l'artisanat et de la petite et moyenne entreprise. Cette réforme a renforcé le modèle organisationnel du Crédit populaire du Maroc basé sur l'existence de banques populaires régionales, de la Banque centrale populaire et du Comité directeur. Le groupe bancaire se développe rapidement pour devenir ainsi la plus grande implantation bancaire au Maroc et jouer un rôle important dans la collecte de l'épargne et dans la distribution des crédits au niveau des diverses régions du Royaume.



L'année 2000 marque un tournant dans la vie du groupe bancaire, suite à l'entrée en vigueur de la loi portant réforme du Crédit populaire du Maroc, laquelle proclame, d'une part, la transformation de la Banque centrale populaire en société anonyme à capital fixe et, d'autre part, l'affirmation de l'autonomie des banques populaires régionales. Pendant les années 2000 et jusqu'en 2014, le désengagement de l'État de la Banque centrale populaire se fait progressivement. Ainsi, en 2002, l'État procède à la cession de 21 % du capital social de la Banque centrale populaire en faveur des banques populaires régionales. En 2004, la Banque centrale populaire est introduite en bourse par cession par l'État de 20 % de son capital. Ensuite, sont cédés successivement 20 % (en 2011), 10 % (en 2012) et 6 % (en 2014) du capital de la Banque centrale populaire détenu par le Trésor aux banques populaires régionales. En termes d'augmentation de capital, la Banque centrale populaire signe en 2009 un partenariat stratégique avec l'Office chérifien des phosphates (OCP) visant à détenir des participa-

tions croisées. Puis, en 2012, le groupe procède à deux augmentations de capital de 5 %, chacune réservée à des institutionnels privés de grande renommée, que sont la Banque populaire Caisses d'épargne (BPCE) et la Société financière internationale (SFI). En parallèle, des augmentations de capital réservées au personnel du Crédit populaire du Maroc ont été opérées en 2008, en 2015 et en 2019. Le cadre légal spécifique au Crédit populaire du Maroc a été à nouveau amendé en 2015, avec des changements majeurs, notamment en termes de transfert des pouvoirs attribués auparavant aux pouvoirs publics au Comité directeur. Le Crédit populaire du Maroc est ainsi devenu un groupe bancaire qui répond aux standards des grands groupes mutualistes internationaux, où les banques régionales détiennent la majorité du capital de leur banque centrale. Il constitue l'un des premiers groupes mutualistes du continent grâce à ce jeu de participations croisées. Un nouveau projet de loi n°32.20 portant réforme du Crédit populaire du Maroc a été présenté, en octobre 2020, à la Commission des finances de la Chambre des représentants. Il propose des changements qui portent sur trois axes principaux : la conformité au cadre juridique des établissements de crédit et organismes assimilés, le renforcement des fonds propres et l'amélioration de la gouvernance. Il convient de noter que les années 2008-2019 ont été marquées par une série d'acquisitions et de prises de participations dans des banques présentes dans des régions de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) et de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et qui ont constitué un véritable relais de croissance.

S'agissant de la structure et de la gouvernance du Crédit populaire du Maroc, la Banque centrale populaire, société anonyme à conseil d'administration, représente l'organe central des banques populaires régionales et est investie de deux missions : elle est à la fois un établissement de crédit habilité à réaliser toutes les opérations bancaires et l'organisme central des banques populaires régionales qui coordonne la politique financière, assure leur refinancement, la gestion des excédents de leurs trésoreries et des services d'intérêt commun. Les banques populaires régionales sont des banques à vocation coopérative, dont le capital variable est détenu majoritairement par la Banque centrale populaire au travers des parts sociales privilégiées, qui lui sont réservées, et des parts ordinaires souscrites par des sociétaires. Les banques populaires régionales sont des établissements de crédit habilités à effectuer les opérations de banque dans leurs circonscriptions territoriales. Elles sont dirigées par des directoires, dont l'activité s'exerce sous le contrôle des conseils de surveillance, dont les membres sont nommés par les assemblées générales ordinaires. Quant aux membres des directoires, ceux-ci sont nommés, parmi le personnel de direction, par le conseil de surveillance. Des comités d'audit et de gestion des risques ont été mis en place pour informer les conseils de surveillance des insuffisances identifiées en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Le Comité directeur représente l'organe suprême

de gouvernance du Crédit populaire du Maroc : il est composé du président directeur général de la Banque centrale populaire, de cinq présidents des conseils de surveillance des banques populaires régionales et de cinq représentants du conseil d'administration de la Banque centrale populaire. Le président du Comité directeur est également président du conseil d'administration de la Banque centrale populaire. Il est nommé par la plus haute autorité du pays. Le Comité directeur définit les orientations stratégiques du groupe, assure la supervision des risques, le contrôle financier et autorise les prises de participation. Le Comité directeur a mis en place des comités spécialisés pour l'assister en matière de stratégie, de contrôle et de gestion des risques.

S'agissant des indicateurs d'activité, le groupe bancaire est leader sur la collecte des dépôts. En particulier, la Banque centrale populaire et ses banques populaires régionales captent plus de 50 % des parts du marché des dépôts des Marocains du monde. Les dettes envers la clientèle atteignent près de 310 milliards de dirhams (soit près de 28,2 milliards d'euros). La structure des ressources montre que la part non rémunérée s'établit à près de 68 %. En parallèle, les prêts et créances sur la clientèle se chiffrent à 259 milliards de dirhams (soit près de 23,5 milliards d'euros), avec une part de marché de près de 24 %. Les fonds propres du groupe s'élèvent à 47 milliards de dirhams (soit près de 4,3 milliards d'euros). L'encours global des ressources du fonds de soutien se chiffre à 3,3 milliards de dirhams (soit près de 0,3 milliard d'euros). Sur le plan prudentiel, le ratio des fonds propres de base (Tier1) s'élève à 11,1 % pour un minimum réglementaire de 9 %, alors que le ratio global de solvabilité se hisse à 15,4 %, pour un minimum réglementaire de 12 %. Le ratio de liquidité réglementaire (LCR) s'établit à 154 % pour un minimum requis de 100 %. En janvier 2020, l'agence de notation Standard & Poor's a attribué à la Banque centrale populaire la notation de BB/Stable/B.

### Méthodologie de la recherche

Cet article constitue une monographie du Crédit populaire du Maroc, laquelle est le modèle de référence dans les travaux d'ethnologie. Elle consiste à étudier de manière approfondie une entité non seulement à partir d'une documentation riche, mais aussi au travers d'entretiens. L'étude monographique trouve son origine dans les sciences sociales ; elle consiste notamment à retracer l'histoire, à décrire la gouvernance et la stratégie de l'entité étudiée, à repérer les événements majeurs ayant impacté sa croissance ou ayant été à l'origine de ses difficultés. La monographie est également basée sur l'examen de données quantitatives. Dans le contexte de notre étude, il s'agit d'analyser l'évolution du Crédit populaire du Maroc et d'évaluer l'accomplissement de ses missions et ses réalisations en tant que banque mutualiste.

Dans la littérature, la monographie est présentée sous différents angles par les auteurs. Zonabend (1985) explique que « l'approche monographique offre seule la possibilité de préciser les conditions sociologiquement pertinentes de la représentativité, puisque, s'attardant

à décrire les processus concrets de la formation des usages sociaux ou de l'évolution des institutions, elle met à jour les facteurs les plus importants, les moments de rupture les plus déterminants du moins pour chaque culture ou chaque objet d'étude ». Le rapprochement entre « monographie » et « étude de cas » ne doit pas entraîner la confusion. Si les recherches monographiques comportent de nombreux intérêts intrinsèques, elles se contentent de décrire un terrain spécifique et d'en analyser la culture. En dépassant cette approche, on tente de passer du particulier au général en identifiant des logiques d'action et des processus récurrents susceptibles de se retrouver dans des contextes similaires (Bertaux, 1997). Du point de vue méthodologique, l'étude monographique est à l'extrême opposé des méthodes d'évaluation issues de la gestion axée sur les résultats.

Pour la monographie du Crédit populaire du Maroc, des choix méthodologiques et théoriques ont été opérés à chacune des étapes de sa rédaction. Tout d'abord, pour la présentation de la Banque et de son histoire, la narration des événements paraît adaptée et permet d'avoir un regard rétrospectif sur le passé et de rapporter objectivement les événements ayant impacté l'évolution de la Banque dans le temps. Une revue de littérature sur les banques mutualistes permet de comprendre leurs missions et leurs évolutions. La documentation mise à disposition par la Banque et les recherches opérées ont permis d'analyser sa performance et d'examiner ses réalisations en tant que banque mutualiste. Enfin, nous avons tenté de répondre à la question objet de notre recherche qui consiste à investiguer sur la capacité de la banque actuelle à continuer à assumer ses missions originelles.

L'étude de la documentation nous a permis de soulever plusieurs questions fondamentales. Pour y répondre, plusieurs recherches ont été menées sur la base de la documentation accessible et produite par la banque. Quelques entretiens ont été réalisés avec les principaux directeurs. Malheureusement, et en dépit de nos nombreuses relances, nos interlocuteurs ont arrêté de répondre à nos questionnements, à nos demandes d'informations, de documentations, à nos demandes d'entretiens. Ainsi, notre étude est basée en grande partie sur l'analyse de la documentation fournie et celle accessible.

### Une banque mutualiste au service du peuple

Dans tous les pays, la forme juridique des banques mutualistes priorise des objectifs de gestion intervenant au profit des sociétaires, mais elle permet également la réalisation d'un résultat positif. Cependant, il a été constaté que les banques mutualistes dégageaient, pour la plupart, une rentabilité faible par rapport à celle des banques capitalistiques. Par conséquent, à partir des années 1980-1990, les banques mutualistes ont entamé une réflexion sur la nécessité pour elles de répondre à la concurrence à laquelle elles étaient confrontées sur leurs marchés historiques, et d'adopter des stratégies efficaces pour intégrer de nouveaux métiers ou conquérir de nouveaux marchés (Gabriel et al., 2012).

D'une manière globale, et pour le Crédit populaire du Maroc en particulier, l'évolution du contexte réglementaire et le changement de la structure de l'actionnariat ont permis de faire apparaître un nouveau modèle, qui pourrait être perçu comme une sorte de synergie entre le modèle coopératif et le modèle capitalistique.

Les présidents successifs du Crédit populaire du Maroc ont tous compris que la Banque avait besoin d'être tout aussi bien humaine que performante. M. Belabbès Bennani, nommé président entre 1961 et 1963, a ainsi eu pour objectif de répondre aux attentes des Marocains en termes de bancarisation et de financement. M. Haj Omar Benabdeljalil, qui lui a été président entre 1963 et 1984, avait pour objectif la croissance et le développement de la Banque et a mis en place un programme d'information et de prospection permettant une évolution significative des indicateurs, notamment des dépôts et du nombre des clients. M. Abdellatif Laraki, qui fut président entre 1984 et 1998, a procédé à la création de filiales spécialisées et à celle de la Fondation Banque populaire. M. Abdellah El Maaroufi, président entre 1998 et 2000, a créé la Fondation de micro-finance. Quant à M. Nourredine El Oumary, président entre 2001 et 2008, période de réforme du groupe bancaire, il a contribué à la réorganisation du groupe et au développement de nouveaux métiers et filiales. M. Mohamed Benchaaboun, président entre 2008 et 2018, a pour sa part inscrit les valeurs de solidarité, de proximité, de citoyenneté et de performance dans les textes du groupe et a élargi la présence du groupe dans plusieurs pays d'Afrique. M. Karim Mounir, qui en est le président depuis 2018, a décidé aujourd'hui de développer davantage la présence du groupe en Afrique et a lancé des programmes de soutien aux petites et moyennes entreprises. Il s'exprimait ainsi en 2018 : « Nous contribuons au développement économique local dans toutes les régions du Royaume en soutenant les industries, ainsi que de nombreux commerces de tailles moyennes et plus modestes » (Rapport de développement durable 2018). Ainsi, ce modèle de banque mutualiste a nécessité de la part de ses dirigeants d'adopter une vision renouvelée pour s'adapter à un environnement qui change. Ainsi, la Banque doit garder ses valeurs, son identité et ses missions originelles, tout en étant performante et compétitive. Par conséquent, le choix des stratégies à mettre en œuvre devait répondre à une double exigence : d'une part, assurer le financement des petits commerçants et la bancarisation de la population et, d'autre part, permettre l'amélioration de la compétitivité.

Le Crédit populaire du Maroc a construit sa popularité dans le temps et est considéré comme la banque de tous les Marocains, et ce même dans les villes les plus reculées. Toutefois, se pose la question suivante : « le Crédit populaire du Maroc, en constante évolution, est-il resté fidèle à sa mission originelle ? ». Pour y répondre, nous avons cherché à voir comment le Crédit populaire du Maroc a été amené à continuer ou à abandonner certaines de ses missions originelles de Banque mutualiste au travers d'une étude comparative des actions conduites dans le passé et de celles

menées actuellement. Nous nous intéressons ici aux axes prioritaires de l'action de cette banque mutualiste – sa contribution à la bancarisation, au financement des petites et moyennes entreprises et très petites entreprises – et aux réalisations de cette banque en tant que banque socialement responsable.

### **Contribution du Crédit populaire du Maroc à la bancarisation des Marocains et rapatriement de l'épargne des Marocains du monde**

Depuis sa création, le Crédit populaire du Maroc a pour but de lutter contre l'exclusion bancaire. Pour atteindre cet objectif, la Banque s'est rapprochée de tous les Marocains et le petit épargnant a toujours eu toute son importance. Dès 1963, le Crédit populaire du Maroc a créé la banque mobile qui allait à la rencontre du citoyen dans les souks, à travers le concept du camion guichet. Les Marocains, même dans des villes reculées, se sentaient concernés par l'idée même de la banque. De plus, grâce au développement de son réseau d'agences, la Banque se rapprochait de plus en plus du petit épargnant. En 2010, une nouvelle version de la banque mobile a vu le jour avec le concept des « Souk bank ».

La proximité de la Banque avec les Marocains a évolué dans le temps. En effet, avec l'émergence d'une nouvelle génération connectée, cette proximité prend une nouvelle forme. Dès 2011, le Crédit populaire du Maroc met en place l'application « Pocket Bank », qui permet au client de gérer ses comptes bancaires *via* son *smartphone*, d'effectuer des transactions, d'accéder aux produits bancaires, de consulter le détail de son compte, de payer ses factures, impôts, taxes et recharges mobiles, et d'effectuer des transferts d'argent. La plateforme *e-banking* « Chaabi Net » compte plus de 1,2 million d'utilisateurs. De même, l'offre « #live » a été conçue pour répondre aux besoins des jeunes et leur permet d'accéder à des stages au sein de la Banque populaire du Maroc et de bénéficier de remises exclusives auprès d'enseignes partenaires de la Banque. Cette stratégie digitale permet d'accompagner l'évolution des habitudes et des attentes des clients, de suivre l'expérience client et de faire baisser les coûts de transaction. Il convient de noter que la population marocaine est considérée comme « connectée » avec près de 21 millions d'abonnés à Internet mobile ; la Banque peut donc en profiter pour commercialiser ses produits et permettre une plus grande inclusion financière de la population.

L'analyse de certains indicateurs permet de conclure que la Banque continue de jouer un rôle important dans la bancarisation des Marocains. Ainsi, à la fin 2018, le nombre des clients du Crédit populaire du Maroc (Banque centrale populaire + banques populaires régionales) était en constante évolution. Il s'élevait à 6,1 millions, contre 5,8 millions en 2017 et 5,5 millions en 2016. De même, le nombre des cartes monétiques s'établissait à 4,5 millions, contre 4,3 millions en 2017 et 4,2 millions en 2016. Le réseau bancaire comptait 1 443 agences. En 2019, le marché des particuliers contribuait aux engagements de la Banque à hauteur de 32,2 % (dont 72 % sous forme de prêts hypothécaires). Cette proportion est restée relativement stable

depuis 2010 : sur les 143,9 milliards de dirhams (soit près de 13 milliards d'euros) de crédits à l'économie, 43,3 milliards de dirhams (soit près de 3,94 milliards d'euros) étaient destinés à financer les particuliers. En 2013, la Banque a obtenu le trophée de la meilleure banque en matière d'inclusion financière et de la meilleure banque de détail à l'échelle de l'Afrique. Ce dernier prix distingue la politique de l'établissement bancaire qui a étendu, en 2012, ses services de détail à un large réseau de consommateurs, avec le recrutement de plus de 530 000 nouveaux clients.

Active depuis les années 1960 sur les opérations visant à faciliter le rapatriement des économies des Marocains travaillant à l'étranger, la Banque populaire est ainsi proche des citoyens marocains vivant au Maroc comme de ceux partis à l'étranger. Cette proximité avec les Marocains du monde a également évolué dans le temps. Ainsi, l'offre du Crédit populaire du Maroc s'est diversifiée pour offrir plusieurs services dans un grand nombre de pays européens. La banque s'appuie sur sa filiale bancaire Chaabi Bank, dont l'agrément européen lui permet d'être présente dans divers pays de l'Union européenne. Chaabi Bank développe une stratégie visant à maintenir son *leadership* sur ce segment, tout en ciblant les nouvelles générations en leur proposant des produits adaptés. C'est dans ce sens que la Banque a développé des services « Bladi » pour les encourager à investir au Maroc. M. Jalil Sebti, directeur général de la banque de détail du groupe Banque populaire, s'est ainsi exprimé sur ce point : « Outre l'histoire, cela s'explique par le fait que la relation entre la Banque populaire et les Marocains du monde transcende le simple aspect banque-client et inclut proximité et dimension humaine » (Le matin.ma, août 2019).

La Banque populaire a étendu sa présence au Moyen-Orient et en Amérique du Nord, devenant la première banque marocaine à s'installer au Canada, et la seule à opérer aux États-Unis, et ce depuis 2015.

S'agissant des indicateurs chiffrés, le Crédit populaire du Maroc a franchi, en 2017, le seuil symbolique de 1 million de clients marocains du monde. Sa part de marché sur ce segment de clientèle en termes de dépôts s'est établie en 2019 à 52,7 %. La Banque centrale populaire et ses banques régionales ont capté plus de 80 % de l'additionnel que représente la place des Marocains du monde sur le marché précité, ce qui permet au Crédit populaire du Maroc de renforcer sa place de leader.

### **Contribution du Crédit populaire du Maroc au développement régional et au financement des petites et moyennes entreprises et des très petites entreprises**

Selon les textes, le Crédit populaire du Maroc est appelé à « contribuer à la mobilisation de l'épargne, à son utilisation au niveau des régions où elle est collectée et à la promotion des activités bancaires au niveau local et régional ». M. Benchaaboun, président du Crédit populaire du Maroc entre 2008 et 2018, a

ainsi affirmé en 2012 : « Nous renforçons le caractère mutualiste du groupe au travers d'une montée progressive des banques régionales dans le capital de la Banque centrale populaire, et ce dans le but de consolider davantage la structure institutionnelle du Crédit populaire et d'affirmer sa vocation à œuvrer pour le bien commun ». Il a également précisé : « Notre groupe se positionne valablement comme l'acteur financier de référence du développement régional, en particulier grâce à l'existence des banques populaires régionales, qui sont entièrement dédiées au développement de leur région avec l'objectif primordial d'utilisation de l'épargne en priorité dans les régions où elle est collectée ». Est-ce réellement le cas ? Et la Banque contribue-t-elle véritablement au financement et au développement régional ?

Sur la base des chiffres arrêtés à fin 2018, le taux de transformation des dépôts en crédits présente pour la Banque centrale populaire comme pour chacune des banques populaires régionales des écarts significatifs d'une région à l'autre. Il ressort que l'épargne mobilisée n'est pas systématiquement utilisée au niveau des régions où elle est collectée. Ainsi, le ratio dépôts/crédits des banques populaires régionales est en moyenne de 2,75, alors qu'il n'est que de 0,62 pour la Banque centrale populaire.

Sur le plan de l'inclusion financière, le Crédit populaire du Maroc occupe une place prépondérante en octroyant des prêts ruraux, en collectant la micro-épargne et en s'impliquant dans l'éducation financière. Pour aider les artisans à moderniser leurs techniques et à améliorer leur productivité, des crédits à taux bonifiés leur ont été consentis à travers le produit « Hirafi » et plusieurs crédits ont bénéficié de rééchelonnements en 1990. De même, pour accompagner le secteur de l'agriculture, a été mis en place le programme « Filahi ». M. Abdellah El Maaroufi, président du Crédit populaire du Maroc entre 1998 et 2000, a créé la Fondation de micro-finance, dont l'activité est la distribution de micro-crédits aux personnes à faibles revenus.

Cette Fondation de micro-finance s'est développée progressivement depuis sa création. Elle a contribué non seulement au financement et au développement des activités de centaines de milliers de citoyens, mais également à leur formation. S'agissant des indicateurs chiffrés, cette Fondation est adossée à un réseau de 425 points de vente et offre des micro-crédits « professionnels », des micro-crédits « ruraux » et des micro-crédits « Logement ». L'encours de ses crédits a atteint 2,9 milliards de dirhams en 2019 (soit près de 0,27 milliards d'euros), une hausse de 10,3 %, en ligne avec celle du secteur. De plus, la lutte contre l'exclusion bancaire revêt depuis quelques années une dimension internationale avec la création d'Atlantic micro-finance, qui vise à soutenir et à accompagner les micro-entrepreneurs et à participer à l'éducation financière des populations dans plusieurs pays d'Afrique. Elle propose un éventail de crédits individuels destinés aux micro-entrepreneurs du secteur informel souhaitant créer, moderniser ou développer leurs activités.

Suite au discours royal du 11 octobre 2019, la Banque a dévoilé, en janvier 2020, son plan de financement et d'accompagnement des très petites entreprises (TPE), lequel est basé sur un ensemble de mesures et de dispositions. Les quatre actions principales de ce plan ont été présentées, lors d'une conférence de presse, par M. Jalil Sebti ; elles se déclinent comme suit : « Les 181 points de vente qui seront dédiés aux TPE auront leur propre identité graphique et seront considérés comme des locomotives d'expertise. Une plateforme réunissant les TPE et les grandes entreprises clientes de la Banque populaire a été créée afin de leur permettre d'accéder facilement aux appels d'offres. Un site Internet spécialement dédié aux entrepreneurs et aux TPE a été mis en ligne. Un partenariat a été signé avec les régions de l'Oriental et de Marrakech-Safi afin de faciliter l'accès au foncier ».

Bien que le groupe bancaire diversifie ses activités, il continue à assurer sa mission originelle qui est de financer et d'accompagner les très petites entreprises et les petites et moyennes entreprises. La Banque populaire a en effet pris plusieurs initiatives. À titre d'exemple, la Banque a lancé en 2018 la première édition de son programme d'innovation dédié aux *start-ups*, nommé « Fintech Challenge ». L'objectif est de proposer aux *start-ups* sélectionnées un partenariat qui repose sur le développement de solutions innovantes en réponse à des problématiques métiers identifiés à l'échelle de la Banque et de ses filiales. En 2019, la Banque populaire a accueilli 120 jeunes ingénieurs dans le cadre d'un stage au cours duquel ils ont contribué à la conception et à la réalisation de projets structurants. La Banque a également organisé en 2019 un forum sur le thème « Relance de l'investissement des petites et moyennes entreprises, des attentes aux solutions », auquel ont participé plus de 400 dirigeants d'entreprise.

Jusqu'en 2000, le groupe bancaire a confirmé sa prédominance en tant que partenaire des petites et moyennes entreprises, puisque les deux tiers d'entre elles composaient sa clientèle. Néanmoins, cette part a diminué au fil des années. Selon M. Karim Mounir, président directeur général du groupe panafricain, « les parts de marché du groupe Banque populaire en crédits dépassent souvent 40 % des financements accordés par le secteur bancaire à l'échelle régionale » (source : Finance News, mai 2019). En outre, la Fondation Création d'entreprises (FCE), association à but non lucratif qui œuvre pour faciliter l'accès au financement aux porteurs de projets et pour assurer une proximité locale grâce à son réseau de bureaux régionaux, présente des indicateurs en repli. Le nombre d'entreprises créées est ainsi en baisse, passant de 153 en 2016 à 144 en 2017 et à 110 en 2018.

### L'implication du Crédit populaire du Maroc dans le domaine social

Investir dans le bien-être social fait partie des valeurs de coopération de toute banque mutualiste. Le Crédit populaire du Maroc a-t-il œuvré pour maintenir cette valeur ?

La Fondation Banque populaire a été créée en 1984 pour œuvrer en faveur de la culture et de la scolarisa-

tion dans le monde rural. Cette Fondation incarne la responsabilité sociétale et environnementale du groupe bancaire. Elle lui a permis de mener quelques actions citoyennes au travers de projets pour le développement humain et le soutien à l'éducation. À travers cette Fondation, le groupe est également un acteur important de plusieurs festivals, de galeries d'art et d'actions de restauration de monuments.

Très peu d'indicateurs sont disponibles pour procéder à l'évaluation des réalisations de la Fondation depuis sa création. Pour lutter contre l'abandon scolaire en milieu rural, la Fondation a mis en place, en 2014, un projet intitulé « Une succursale Banque populaire, une école enclavée de mise à niveau ». Fin 2019, 1 328 élèves ont pu bénéficier de ce programme. En 2019, la Fondation a terminé d'équiper 6 « Dar Attaliba<sup>(2)</sup> » et 2 « Dar Attalib<sup>(3)</sup> » dans la région d'El Hajeb, pour l'accueil de jeunes ruraux poursuivant leurs études dans un lycée éloigné de leur domicile (source : Rapport BP 2019). La Fondation BMCE, créée en 1995, compte 309 unités préscolaires et écoles, et emploie 770 enseignants. En l'absence d'indicateurs homogènes pour l'ensemble des Fondations affiliées aux banques, il paraît difficile de comparer leurs réalisations. Toutefois, celles de la Fondation Banque populaire ne sont pas en ligne avec celles observées dans d'autres domaines d'intervention de la Banque ; elles peuvent paraître de faible ampleur au vu de son ancienneté et de sa mission de banque mutualiste.

Concernant le domaine environnemental, la Fondation a mené des projets en faveur de plages propres.

En outre, le Crédit populaire du Maroc est considéré comme étant l'une des banques marocaines pionnières dans la Finance verte, s'intéressant au financement des projets énergétiques durables. De ce fait, à l'occasion de la COP22, organisée au Maroc en 2016, la Banque centrale populaire a signé avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et l'Agence française de développement (AFD), un accord portant sur l'ouverture d'une ligne de crédit de 35 millions d'euros pour le financement du programme d'accès aux énergies renouvelables. La Banque soutient les petites et moyennes entreprises engagées sur la voie de l'efficacité énergétique à travers l'octroi de prêts à des taux préférentiels, elle les accompagne dans la réussite de leurs projets.

Le Crédit populaire du Maroc a créé un fonds social pour le bien-être de ses collaborateurs, dont l'objectif est de financer des opérations à caractère humanitaire et des associations sportives et culturelles ouvertes à son personnel. Ce fonds est doté annuellement d'un montant correspondant à 5 % du résultat net du Crédit populaire du Maroc, après constitution de la réserve légale et la rémunération des parts sociales. Il a permis de réaliser plusieurs projets tels que la création de clubs de sport, de centres d'estivage, le versement d'indemnités au titre des frais de scolarité et frais des

<sup>(2)</sup> Maisons de l'étudiant.

<sup>(3)</sup> Structures d'hébergement des élèves des deux sexes.

études supérieures. Consacrer une partie de la rentabilité aux dépenses sociales est une reconnaissance de la contribution de son personnel à sa rentabilité. De même, pour consolider le sentiment d'appartenance de ses salariés, la Banque a mis en place une politique d'intéressement et des primes de fidélité.

Dans ce domaine de la responsabilité sociale, la Banque a obtenu plusieurs prix. Le Crédit populaire du Maroc a ainsi reçu le label RSE décerné par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) suite à une évaluation des pratiques de la Banque au regard des neuf domaines d'action constituant la charte de responsabilité sociétale de la CGEM, laquelle est en conformité avec les objectifs universels définis en la matière. En 2017, la filiale Attawfiq Micro-finance s'est distinguée avec l'obtention de la certification « Smart Campaign » en matière de protection des clients. La Banque populaire a également obtenu l'attestation Vigeo – Eiris ISO avec un positionnement correspondant à niveau « Avancé », la notation la plus élevée de cette agence internationale leader européen de la notation extra-financière.

## Le recentrage de l'activité du Crédit populaire du Maroc sur le financement des grandes entreprises et l'internationalisation

Bien que la mission principale originelle du Crédit populaire du Maroc ait été de favoriser le développement de l'activité de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises, une nouvelle étape démarre à partir des années 2000, le Crédit populaire du Maroc étant expressément appelé à « contribuer à la mobilisation de l'épargne et à son utilisation au niveau des régions où elle est collectée et à la promotion des activités bancaires au niveau local et régional » (loi de décembre 1996). La Banque, qui demeure mutualiste, en dépit de la sortie de l'État de son actionariat, redéfinit ses axes stratégiques. Outre le renforcement de son activité de banque de détail mutualiste, le Crédit populaire du Maroc devient une grande banque d'investissement et un acteur de référence en Afrique subsaharienne.

Grâce à sa proximité avec les petits épargnants et les Marocains vivant à l'étranger, et à la densité et à la répartition de son réseau d'agences, le Crédit populaire du Maroc a développé significativement ses dépôts bancaires au fil des décennies. Les présidents successifs de la Banque ont bien compris, et ce dès le départ, que « bancariser, c'est collecter l'épargne », qu'il ne fallait donc pas négliger les petits épargnants, car ils constituent une grande partie de la population. Cette stratégie, bien pensée, a permis au Crédit populaire du Maroc d'être leader dans la collecte de l'épargne. Grâce à la progression constante des dépôts à vue non rémunérés, qui ont représenté une part stable et significative du refinancement du groupe, la Banque bénéficie d'un coût de refinancement réduit par rapport à d'autres banques et peut *de facto* proposer une tarification avantageuse de ses crédits, attirant ainsi les

investisseurs institutionnels et les grandes entreprises.

De plus, les fonds propres de la Banque et sa solidité financière se sont également renforcés au fil des années. Depuis 1961, le fonds collectif a été alimenté par les versements des différents organismes relevant de la Banque, versements fixés par le Comité directeur à 2 % du chiffre d'affaires. Ainsi, du fait du caractère coopératif, les parts sociales sont rémunérées à un taux modéré, et la plus grande partie de la moindre rémunération se trouve affectée aux fonds propres. Avec des fonds propres en constante progression, le Crédit populaire du Maroc affiche un des meilleurs ratios de solvabilité du secteur bancaire, ce qui dénote la solidité financière du groupe bancaire ainsi que sa capacité à financer les grandes entreprises et les grands groupes.

Nous proposons dans la suite de cet article d'analyser le recentrage des missions du Crédit populaire du Maroc sur le financement des grandes entreprises et le développement en Afrique subsaharienne.

## Filialisation, développement de nouveaux métiers et recentrage sur le financement des grandes entreprises

Au cours des années 1990-2000, la concurrence entre les banques devient plus forte. Pour répondre aux besoins croissants de ses clients historiques et attirer de nouveaux clients, le Crédit populaire du Maroc intègre de nouveaux métiers, commercialise de nouveaux produits et diversifie ses activités par la création de filiales spécialisées. Ainsi, la Banque vise à développer ses activités de financement et d'investissement en enrichissant son offre à destination des grandes entreprises dans toutes les lignes de métiers de la finance : *leasing*, *off-shoring* et autres métiers de la haute finance. À travers sa banque de financement et d'investissement, le Crédit populaire du Maroc offre une large gamme de crédits bancaires à des taux compétitifs, ainsi que des services, une expertise et du conseil à ses clients.

Selon le management de la Banque, cette diversification était devenue nécessaire, car celle-ci a vu naître des petites entreprises qui ont évolué jusqu'à devenir de grandes entreprises, et elle devait continuer à les financer. M Fayçal Zemmama, ex-directeur régional de la BP Fès et ex-directeur général de la Banque centrale populaire, a ainsi souligné : « Nous avons vu naître et se développer pendant les années 1970-1980-1990 des entreprises qui se sont érigées par la suite en champions nationaux. Sans être exhaustif, je citerai l'exemple d'Addoha, de SGTM que j'ai vu naître. Et je pourrai en citer beaucoup d'autres... ». En outre, la diversification se devait également d'être régionale et sectorielle : certaines banques populaires régionales étaient fragilisées par leur diversification insuffisante au plan régional et la concentration de leur financement sur des secteurs qui connaissent de brusques retournements de conjoncture.

Grâce à son assise financière et à son coût de refinancement réduit, le Crédit populaire du Maroc peut financer des opérations stratégiques à l'échelle du

Royaume et contribue au financement de projets structurants et de grande envergure. Ainsi, la Banque centrale populaire a signé, en 2019, une nouvelle convention de partenariat avec l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile (AMICA) portant sur l'extension de son offre produits, en dirhams et en devises, à destination des opérateurs locaux et des investisseurs internationaux. M. Kamal Mokdad, directeur général de la Banque centrale populaire, avait précisé, lors de la signature de cette convention, qu'« en signant cette nouvelle convention, nous marquons notre forte volonté d'accompagner durablement le développement de l'écosystème automobile au Maroc au travers d'un dispositif de financement complet et adapté aux besoins du secteur. En ce sens, nous souhaitons offrir aux opérateurs locaux et internationaux la possibilité de profiter pleinement des perspectives favorables de cette filière, qui a déjà fait montre ces dernières années d'une dynamique remarquable » (Finance News, septembre 2019).

Toutefois, ce recentrage sur le financement de la grande entreprise n'a-t-il pas été fait à un rythme trop accéléré ? Fin décembre 2019, la banque de financement et d'investissement destinée à financer la grande entreprise a enregistré un encours de crédits de 76,7 milliards de dirhams (soit près de 6,97 milliards d'euros). La progression par rapport à 2018 a représenté 78 % de l'additionnel global des crédits réalisés par le groupe Banque populaire au Maroc. De plus, le Crédit populaire du Maroc présente des indicateurs de concentration semblables à ceux des banques capitalistiques. Fin 2018, s'agissant de la Banque centrale populaire, les secteurs des activités financières, de distribution d'électricité, de gaz et d'eau, des industries extractives et de la promotion immobilière ont représenté environ 46,6 % de l'encours brut des crédits. Le portefeuille crédits de la Banque centrale populaire est, quant à lui, concentré, puisque les dix premiers emprunteurs concentraient 28,59 % des crédits à la fin 2018.

### Croissance soutenue des activités en Afrique

La stratégie d'expansion du Crédit populaire du Maroc en Afrique s'appuie essentiellement sur la prise de participations dans des banques africaines. Depuis les années 2000, la Banque centrale populaire a accéléré sa présence sur ce continent. La zone de l'Afrique subsaharienne est prioritaire en raison de ses marchés potentiels et de sa bancarisation croissante. En 2012, la Banque centrale populaire a pris le contrôle des entités de la banque Atlantique regroupées au sein d'Atlantic Bank International (ABI) et représentant un marché de 80 millions d'habitants de plusieurs pays africains (Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Togo, Mali, Niger et Burkina Faso). En 2019, le Crédit populaire du Maroc a acquis trois nouvelles banques en Afrique. Récemment, le groupe Banque centrale populaire et le groupe Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), la deuxième plus grande banque du Japon, ont signé, en marge de l'édition 2019 de la Conférence internationale de Tokyo sur le développement en Afrique, un mémorandum d'entente en vue de développer mutuellement des opportunités d'affaires sur le continent

africain. M. Kamal Mokdad, le directeur général de la Banque centrale populaire, a déclaré : « Ce mémorandum reflète la volonté commune des deux institutions – Banque centrale populaire et Sumitomo Mitsui Banking Corporation – de renforcer leur coopération dans les secteurs stratégiques des différentes zones géographiques où elles sont présentes, contribuant ainsi à favoriser davantage le développement durable des activités de commerce et d'investissement entre le Japon et l'Afrique ».

Ces investissements en Afrique subsaharienne ont représenté un véritable relais de croissance. Les filiales du groupe bancaire en Afrique contribuent significativement à sa rentabilité. Ainsi, en 2020, en dépit de la crise, ses filiales, notamment africaines, ont contribué à près de 40 % de son produit net bancaire consolidé.

Bien que cette expansion en Afrique se fasse par des prises de participation, la Banque joue un rôle de banque mutualiste, dans le sens où elle vise à bancariser la population et à accorder des micro-crédits. M. Benchaaboun, président du Crédit populaire du Maroc, entre 2008 et 2018, a expliqué que pour ce qui est de l'implantation du groupe Banque centrale populaire, notamment en Côte d'Ivoire, « celle-ci a permis de construire des relations avec ce pays ami, sur un modèle de partenariat solide destiné à encourager le développement social et l'inclusion financière ». De même, le groupe bancaire joue un rôle d'accompagnement de ses filiales en Afrique dans l'amélioration de leur gouvernance, de leurs processus opérationnels et de leur gestion des risques, tout en capitalisant sur ses acquis et sur son expertise. En dépit des limites de leurs systèmes d'information et du contexte réglementaire local, ces filiales sont dans l'obligation de mettre à niveau leurs dispositifs en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de lutte contre le blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme.

En 2015, lors de la cinquantième assemblée annuelle de la Banque africaine de développement, le Crédit populaire du Maroc a été désigné comme banque africaine de l'année grâce à l'efficacité de son *business model*.

### Conclusion

Bien que créées pour répondre aux besoins de financement des populations à bas revenus et des petites entreprises, les banques mutualistes ont été confrontées à une rude concurrence sur ces segments, et ce dès la fin des années 1990. De plus, les besoins de certains clients historiques ont évolué dans le temps. Ainsi, les banques mutualistes se sont trouvées confrontées à de nouveaux défis et ne pouvaient dès lors qu'opter pour l'intégration de nouvelles activités et leur repositionnement sur d'autres segments.

Le Crédit populaire du Maroc, à l'image des autres banques mutualistes, a tenté de répondre aux enjeux de la concurrence en créant de nouvelles filiales, en développant son financement en direction des grandes entreprises et en nouant des alliances avec des banques étrangères capitalistiques en Afrique.

Cette diversification a pu être concrétisée grâce aux ressources financières conséquentes dont dispose le groupe bancaire et qui se sont accrues au fil des décennies. En effet, le volume conséquent des dépôts et le niveau important des fonds propres ont permis au groupe bancaire de disposer d'une assise financière solide, d'un coût de refinancement réduit et d'attirer de nouveaux clients, notamment de grandes entreprises.

Ces opérations de financement des grandes entreprises et d'expansion en Afrique ont nettement amélioré la rentabilité du groupe qui est parvenu à atteindre ses objectifs en termes de performance, de développement et de positionnement dans le secteur bancaire. En effet, le Crédit populaire du Maroc a atteint en 2020 des performances commerciales et financières qui lui ont conféré la place de leader dans plusieurs activités bancaires et qui sont, certes, dues en partie à sa stratégie d'expansion à l'international et de financement des grandes entreprises. Toutefois, cette diversification n'aurait-elle pas pu être faite tout en préservant le développement des activités originelles de la banque mutualiste ?

Dans cet article, nous avons tenté de répondre à la question suivante : le Crédit populaire du Maroc, en tant que banque mutualiste, peut-elle rester à la fois sociale et compétitive ? À cette fin, nous avons analysé l'évolution de ses réalisations dans les domaines de la bancarisation, du financement des petites et moyennes entreprises et des très petites entreprises et de la responsabilité sociale. En parallèle, nous avons examiné le développement de ses activités de financement des grandes entreprises et de son expansion en Afrique.

Il ressort que le Crédit populaire du Maroc continue d'adopter des mesures pour continuer à accomplir ses missions de banque mutualiste. Toutefois, au vu des quelques indicateurs disponibles, le bilan de Fondation Banque populaire semble ne pas progresser en la matière et la part des financements accordés aux petites et moyennes entreprises est en constante baisse au profit de la progression de la part des encours de crédit des grandes entreprises.

Certaines des analyses développées dans cet article auraient pu être davantage approfondies, mais nous avons été confrontés à l'indisponibilité des données et à l'absence de réponse des dirigeants de la Banque à nos interrogations, et ce en dépit de nos relances.

Le modèle de gouvernance et d'actionariat propre à ce groupe bancaire nous amène également à nous poser plusieurs questions : les attentes des sociétaires peuvent-elles être comparées à celles des actionnaires ? Quel avenir pour les banques mutualistes ?

Cet avenir pourrait être étudié à la lumière des réformes structurelles en cours de mise en œuvre et en considérant les enjeux futurs qui se posent à l'activité bancaire en général.

## Bibliographie

- BANCEL J. L. & BONED O. (2014), « Après la faillite de Co-op Bank, quelles perspectives pour la gouvernance des coopératives bancaires ? », *RECMA* 2014/3, n°333, pp. 108-113.
- Banque populaire (2019), « Note d'information : augmentation de capital réservée aux membres du personnel du Crédit populaire du Maroc et [autres] entités concernées ».
- Banque populaire (2019), « Rapport financier ».
- Banque populaire (2018), « Rapport de développement durable ».
- Banque populaire (2018), « Rapport financier ».
- Banque populaire (2017), « Rapport financier ».
- Banque populaire (2016), « Banque populaire : une histoire, des valeurs ».
- BATTESTI N. R. & BONED O. (2008), « Les banques coopératives et la RSE : vers l'explicitation de leurs spécificités ? Une analyse exploratoire en France », Post-Print halshs-00458620, HAL.
- BEN SLIMANE F. *et al.* (2017), « Les sociétaires des banques coopératives : quelle ubiquité ? Le cas des banques populaires », *Management & Avenir* 2017/3, n°93, pp. 121-140.
- BERTAUX D. *et al.* (1997), "Heritage and its lineage: a case history of transmission and social mobility over five generations", *Pathways to Social Class: A QualitatClass: roach to Social Mobility*, pp. 62-81.
- CAIRE G. *et al.* (2013), « Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ? », 4<sup>th</sup> CIRIEC International Research Conference on Social Economy Social Economy on the move, University of Antwerp, October 24-26.
- COMBES-SANTONJA V. (2018), « Offre bancaire et financement des territoires par les banques coopératives régionales : l'exemple de la Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon », *Revue d'économie financière* 2018/4, n°132, pp. 167-178.
- Économie Entreprises (2019), « Interview de M. Mohamed Karim Mounir », juin.
- Finance News (2019), « La BCP sort le grand jeu pour les PME », mai.
- Finance News (2019), « BCP : indicateurs au vert au premier semestre », septembre.
- GABRIEL P. *et al.* (2011), « RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et des assurances », *Revue Sciences de gestion*, n°84, pp. 101-117.
- GIAGNOCAVO C. *et al.* (2012), "Cooperative bank strategies for social-economic problem solving: Supporting social enterprise and local development", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, Issue 3, pp. 281-315.
- GIANFALDONI P., RICHEL-BATTESTI N. *et al.* (2006), « Banques coopératives et innovations sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, Issue 301, juillet, pp. 26-41.
- GURTNER E. *et al.* (2009), « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires – Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n°190/2009, pp. 15-30.
- HILLIER D., HODGSON A., STEVENSON-CLARKE P. *et al.* (2008), "Accounting Window Dressing and Template Regulation: A Case Study of the Australian Credit Union Industry", *J. Bus. Ethics*, n°83, pp. 579-593.
- Le Boursier (2019), « BCP et SMBC signent un mémorandum en faveur des investisseurs japonais en Afrique », août.
- Le Desk (2020), « La Banque centrale populaire dévoile son plan d'accélération de la TPE », janvier.

Le Matin.ma (2019), « La Banque populaire au service des Marocains du monde », août.

Maroc Hebdo (2020), « La Chambre des représentants adopte un projet de loi portant réforme du groupe Crédit populaire », novembre.

MARSAL C. (2013), « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 84, Issue 1, février, pp. 83-101.

MARSAL C. (2016), « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative », *Recherches en sciences de gestion* 2016/5, n°116, pp. 77-99.

ORY J.-N. *et al.* (2007), « Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité », 1<sup>ère</sup> Conférence mondiale en économie sociale, CIRIEC, Victoria BC, 22-24 octobre.

PÉREZA. & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE I. (2016), "The stakeholder management theory of CSR: A multidimensional approach in understanding customer identification and satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, ISSN: 0265-2323, 4 July.

VILLETTE M. (1996), *Le Manager jetable, récit du management réel*, Paris, Éditions La Découverte, Coll. « Cahiers libres ».

ZONABEND F. (1985), « Du texte au prétexte. La monographie dans le domaine européen », *Études rurales*, n°97/98, janvier-juin, pp. 33-38.