

Le renouveau du secteur bancaire en Afrique Paul Derreumaux	2
Le modèle bancaire africain Sarit S. Raja Shah I&M Bank Limited	6
Le mobile banking au service de l'inclusion financière Peter Ondiege Banque africaine de développement	9
Soutenir l'émergence d'un secteur financier pérenne en Afrique Laureen Kouassi-Olsson et Julien Lefilleur Proparco	12
Chiffres clés Le secteur bancaire en chiffres	16
De nouvelles règles pour un système financier efficace Thorsten Beck Université de Tilburg	18
L'essor des banques privées à capitaux locaux Cyrille Nkontchou Enko Capital Management LPP	22
Une banque française face aux mutations du marché africain Jean-Louis Mattei	25

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

Le secteur bancaire africain est en pleine mutation. Des groupes bancaires régionaux et panafricains se développent. Ces acteurs contribuent-ils à un développement pérenne du continent ?

ÉDITORIAL PAR CLAUDE PERIOU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PROPARCO

Le secteur bancaire africain, largement dominé par les banques européennes jusqu'à la fin des années 1990, est en pleine mutation. Aux côtés des acteurs traditionnels, des groupes régionaux émergent et se muent progressivement en véritables groupes bancaires panafricains. Ces banques, qu'elles soient locales, régionales ou continentales, affichent une stratégie de développement plus agressive. Elles cherchent à pénétrer de nouveaux segments de marché et à toucher des cibles jusque-là exclues du système bancaire. Elles multiplient les agences, déploient des services innovants et à bas coût, mieux adaptés aux populations peu bancarisées.

L'accès aux services bancaires progresse, la banque de détail et le financement des petites et moyennes entreprises se développent. Alors qu'elles se positionnent sur une clientèle plus risquée, ces banques n'ont pas toutefois l'assise financière de grands groupes bancaires. Pour poursuivre sa croissance, le secteur bancaire africain aura besoin de compétences et de ressources financières extérieures. Le mouvement de consolidation, déjà engagé dans certains pays, devra se poursuivre sur l'ensemble du continent, grâce notamment à des normes réglementaires et une supervision bancaire renforcées.

Dans quelle mesure l'évolution du secteur bancaire contribue-t-elle au développement du continent africain ? Si ces nouveaux acteurs bancaires apportent indéniablement une valeur ajoutée, leur stratégie de conquête de part de marché ne fait-elle pas peser un risque systémique sur les économies encore fragiles du continent ? Leur arrivée sur l'échiquier africain va-t-elle stimuler l'efficacité du secteur bancaire ? Autant de questions auxquelles ce seizième numéro de la revue *Secteur Privé & Développement* tente de répondre pour définir les conditions d'un développement pérenne du secteur bancaire africain. —

Le renouveau du secteur bancaire en Afrique

Les systèmes bancaires africains ont connu d'importantes mutations au cours des dernières décennies. L'apparition de groupes africains et le climat de concurrence accrue poussent les acteurs du secteur à adopter des stratégies de développement reposant en particulier sur la diversification de la clientèle et des produits. Malgré sa vitalité, le secteur doit relever de nouveaux défis pour continuer à appuyer le développement du continent.

Paul Derreumaux

Économiste et consultant indépendant, président d'honneur du Groupe Bank of Africa

En 2012, les 200 plus grandes banques africaines représentaient un total de bilan d'environ 1110 milliards de dollars et un produit net bancaire (PNB) de 45 milliards de dollars¹. Dans cet ensemble, l'Afrique du Sud, le Nigéria et l'Afrique du Nord dominant : ils représentent respectivement 36 %, 9 % et 40 % du bilan total de ces 200 plus grandes banques africaines et 45 %, 15 % et 32 % de leur PNB total. Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne reste toutefois marqué par sa très grande diversité, que l'on considère le degré de concentration

des établissements bancaires ou le taux de bancarisation des populations - qui s'échelonne de plus de 50 % pour l'Afrique du Sud à moins de 10 % pour l'Afrique francophone.

Les banques commerciales dominent aujourd'hui encore les systèmes financiers d'Afrique subsaharienne. Après les indépendances, le secteur était essentiellement composé de banques étatiques et de quelques grandes banques issues des anciennes puissances coloniales. Au cours des quarante dernières années, plusieurs mutations majeures ont progressivement transformé les systèmes financiers africains. Une évolution d'importance a été l'apparition des premières banques privées africaines,

suivie par la mise en place de leurs réseaux régionaux. Le secteur a également été marqué par le repli partiel des grands groupes étrangers et par les grandes difficultés des banques étatiques. Un autre facteur de changement a été ensuite la création de marchés régionaux, qui a favorisé l'émergence de groupes bancaires africains de dimension régionale ou même continentale. Ces différentes étapes, ces mutations à répétition ont dessiné les contours des systèmes financiers africains d'aujourd'hui - avec leurs forces et leurs faiblesses.

UN SECTEUR BANCAIRE ASSAINI

Le secteur bancaire africain est aujourd'hui globalement en bonne santé. Les crises généralisées de liquidité et de solvabilité des années 1970 et 1980² qui ont marqué les banques commerciales, et leurs autorités de tutelle, sont aujourd'hui passées. Les comportements ont évolué, des modifications structurelles ont été conduites, comme en témoignent par exemple la création des commissions bancaires régionales en Afrique francophone et la mise en place d'un meilleur suivi des risques de contrepartie dans la plupart des banques commerciales. Aujourd'hui, les institutions bancaires font preuve d'une plus grande résilience et d'un professionnalisme accru - et enregistrent de meilleurs résultats. Poussées par une croissance économique qui s'accélère et qu'elles facilitent, les banques enregistrent une progression régulière de tous leurs indicateurs d'activité et d'exploitation. Le palmarès annuel des 200 plus grandes banques africaines met en valeur ces évolutions positives. Certes, la situation diffère beaucoup d'un

« Aujourd'hui, les institutions bancaires font preuve d'une plus grande résilience. »



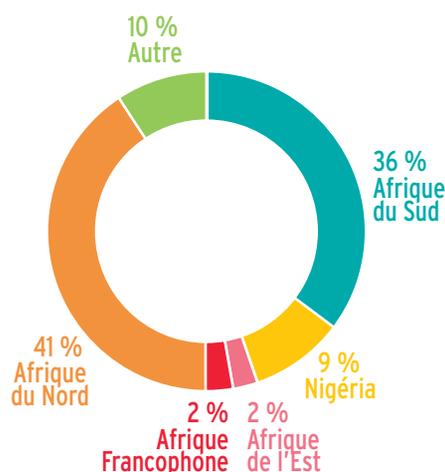
PAUL DERREUMAUX

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un DESS de sciences économiques, Paul Derreumaux débute sa carrière africaine en Côte d'Ivoire où il sera, à partir de 1976, conseiller au Ministère du Plan, puis au cabinet du Ministre de l'Économie, des Finances et du Plan. À partir de 1982, il développe le réseau Bank of Africa. Président-directeur général du Groupe depuis sa création, il a quitté ses fonctions en janvier 2011 et reste à ce jour administrateur de la holding.

¹ À titre de comparaison, le PNB du seul Groupe BNP Paribas avoisinait 55 milliards de dollars en 2011.

² Par exemple au Bénin, au Cameroun et à Madagascar.

FIGURE 1 : RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES 100 PREMIÈRES BANQUES AFRICAINES (*)



(*) Données à fin décembre 2011, calculées sur la base du total de bilan des 100 premières banques africaines.

Note : La catégorie "Autres" désigne essentiellement l'Angola, le Mozambique, Maurice, le Zimbabwe, le Soudan, la Zambie et l'Erythrée.

Source : Jeune Afrique, 2012

pays à l'autre en fonction de la conjoncture économique nationale, de la qualité de l'environnement et de l'état de la réglementation prudentielle. Mais le mouvement est incontestable et remarquable, que l'on considère les données par région géographique, par pays ou par banque. Cet état des systèmes bancaires reflète aussi le mieux-être global de l'Afrique subsaharienne tout en étant conforme aux particularités des zones qui la composent.

Dans cet ensemble, l'Afrique du Sud reste un monde à part. Ses quatre principales banques sont chacune près de trois à quatre fois plus puissantes que celles qui les suivent dans le classement des banques africaines. Elles pèsent, à elles quatre, plus de 35 % du total de bilan des 100 plus importantes banques d'Afrique (Figure 1). Malgré cette avance considérable - qui ne se réduit que lentement - les banques sud-africaines n'ont pourtant pas une implantation sur le continent qui correspond à leur importance : le potentiel d'expansion

"La quête de nouveaux marchés concerne désormais toute l'Afrique subsaharienne."

sur leur marché national et les restrictions d'investissement à l'étranger expliquent sans doute en partie cette situation. Mais l'Afrique du Sud aura nécessairement un rôle clé à jouer dans l'évolution des systèmes financiers africains, comme le confirment quelques tendances récentes : la montée en force de Nedbank au capital d'Ecobank, la restructuration-fusion des implantations de Barclays et d'Absa³ dans Barclays Africa Group et l'arrivée de Stanbic⁴ au Nigéria.

UNE CONCURRENCE ET UNE RÉGULATION ACCRUES

Les filiales de banques étrangères ont progressivement cédé leur position dominante - sans doute de façon définitive - à des banques africaines. Les nouveaux leaders, peu nombreux, sont issus de quelques pays : le Maroc et le Nigéria affichent les réseaux les plus importants, suivis par l'Afrique du Sud et, depuis peu, par le Kenya et le Gabon. Mais cet équilibre est instable ; car tous ces leaders sont puissants et entreprenants, notamment en raison de la taille qu'ils ont acquise dans leurs pays d'origine. Tous, aussi, ont les mêmes motivations : parvenir à une expansion géographique maximale, en s'appuyant sur leurs moyens capitalistiques et leur savoir-faire. La quête de nouveaux marchés concerne désormais toute l'Afrique subsaharienne ; l'expansion se fait par le biais, selon les circonstances, du rachat d'une banque existante ou de la création d'une nouvelle entité. Aujourd'hui, les seuls freins à cette politique d'expansion géographique sont les limites financières de certains réseaux ou les difficultés concrètes d'identification de cibles attractives. Pourtant, rares encore sont ceux qui ont une présence véritablement continentale - c'est-à-dire touchant au moins deux zones linguistiques ; c'est le cas d'Ecobank, de Bank of Africa et d'United Bank for Africa (Tableau 1). Il est vraisemblable que quelques autres les rejoindront à brève échéance. En décloisonnant son périmètre d'action, le secteur bancaire joue sans doute un rôle de précurseur et se pose en modèle ; les grandes entreprises africaines, qui raisonnent systématiquement en termes régionaux, devraient ainsi suivre et dépasser leur cadre géographique, devenu trop étroit. Comme souvent, le secteur privé ►►

³ Absa Group Limited est l'une des quatre premières banques commerciales sud-africaines. En 2005, le Groupe Barclays Bank acquiert une participation majoritaire dans le Groupe Absa. Cette participation sera de 62,3 %, à la suite de la fusion des opérations avec le Groupe Absa.

⁴ Stanbic est un membre du groupe Standard Bank.

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

TABLEAU 1 : LES PRINCIPAUX GROUPES BANCAIRES AFRICAINS

Au 31/12/11	Bilan consolidé (en milliards de dollars)	Fonds Propres consolidés (en millions de dollars)	Nombres d'implantations en Afrique
Groupes bancaires panafricains			
Standard Bank Group	183	3 540	18
Attijariwafa Bank	40	1 844	11
BMCE/BOA	24	949	15
Ecobank	17	1 195	32
UBA	12	458	19
Acces Bank	10	369	9
Groupe BOA	5	333	14
Groupes bancaires multi-régionaux			
Groupe BGFIBank	4	246	9
Afriland First Group	2	181	9
Oragroup SA	1	55	6
Groupes bancaires régionaux			
Guaranty Trust bank Group	10	963	6
Diamond Bank Group	5	339	5
Kenya Commercial Bank Group	4	454	6
Equity Bank Group	2	187	5
I&M Bank Group	1	92	4

Source : Jeune Afrique, 2012

Note : Les groupes bancaires régionaux désignent les groupes bancaires disposant d'implantations dans un seul espace économique. Les groupes bancaires multi-régionaux désignent les groupes bancaires disposant d'implantations dans au moins deux espaces économiques distincts. Les groupes bancaires panafricains désignent les groupes bancaires disposant d'implantations dans plus de deux espaces économiques et, plus généralement, sur l'ensemble du continent.

►►► montre donc l'exemple en matière d'intégration ; les banques constituent, dans ce contexte, un catalyseur essentiel – en particulier par l'accompagnement qu'elles apportent à leurs clients.

Dans cet environnement très compétitif, les acteurs du secteur développent des stratégies analogues visant à capter de nouveaux publics tout en diversifiant leurs opérations.

“L'action des banques centrales tient (...) une place essentielle dans l'évolution du secteur.”

Ils s'appuient sur leurs réseaux d'agences, qui se densifient rapidement – assurant de ce fait l'évolution du niveau général de bancarisation en Afrique. Les produits

sont toujours plus nombreux et plus modernes : monétique, banque par Internet ou par téléphone mobile. Elles visent les mêmes cibles, allant du particulier à la grande entreprise, soucieuses de conquérir des parts sur des marchés encore étroits où chaque intervenant est contraint de travailler avec toutes les clientèles. Désormais mieux organisées et plus innovantes, les banques africaines rattrapent leur retard et devancent même leurs homologues des pays du Nord en matière de *mobile banking* ou de cartes Visa prépayées.

L'action des banques centrales tient, aussi, une place essentielle dans l'évolution du secteur. Celle-ci a commencé avec la mise en place d'autorités de tutelle indépendantes imposant des règles inspirées des normes

bancaires internationales : initiées dès les années 1970 dans les pays anglophones d'Afrique de l'Est, ces structures ont été instaurées en Afrique francophone à la fin des années 1980. L'augmentation massive du capital minimum requis pour l'exercice de la profession constitue une autre illustration de ce travail de régulation : la brusque exigence du Nigéria en 2005 de fixer ce capital à 200 millions de dollars a divisé par quatre en quelques années le nombre de banques et poussé les survivants au-delà de leurs frontières nationales pour tenter de rentabiliser leurs nouveaux fonds propres. La portée et le rythme des réformes en Afrique francophone sont bien différents ; les dispositifs de contrôle en place témoignent d'une rigueur et d'un suivi encore insuffisants. Quoi qu'il en soit, l'adhésion de plus en plus étroite aux règles de surveillance bancaire internationale représente l'ultime étape à ce jour des transformations du secteur : les normes de Bâle II, les règles internationales d'information financière (IFRS), les nouveaux ratios prudentiels s'étendent lentement mais sûrement à toute l'Afrique subsaharienne.

LES NOUVEAUX DÉFIS DU SECTEUR BANCAIRE

Grâce à ces multiples transformations, les systèmes bancaires africains ont beaucoup gagné en performance au cours des deux dernières décennies. Leurs clients en sont les

premiers bénéficiaires. Ceci est tout particulièrement vrai pour les particuliers, qui se voient désormais proposer des produits qui répondent mieux à leurs besoins, voire qui les stimulent – prêts scolaires, prêts « pèlerinage », épargne retraite, livrets « Jeunes » – et qui leur sont offerts dans un plus grand nombre de points de vente. C’est aussi le cas pour les entreprises bien structurées et de grande taille, grâce aux pratiques devenues courantes de syndication entre filiales d’un même groupe, ou banques d’une même zone. C’est également valable pour les relations entre banque et microfinance – qui se multiplient et se diversifient face à des champs d’action qui convergent de plus en plus.

Malgré tout, des faiblesses demeurent. Le financement des petites et moyennes entreprises (PME) reste problématique, même si les banques commerciales les plus dynamiques leur consacrent aujourd’hui parfois plus de 25 % de leur portefeuille de crédits directs. Les efforts à faire restent importants ; ils doivent être soutenus, continus et menés conjointement (Derreumaux, P. 2009). Les banques doivent se professionnaliser et innover en matière d’analyse du risque, de garantie et de montage ; les entreprises peuvent augmenter leurs fonds propres, adopter une meilleure organisation et une gestion plus transparente de leurs flux financiers. Le financement de l’habitat, longtemps défaillant, semble bénéficier de l’intervention récente mais rapide d’un nombre croissant de banques et de la facilitation des conditions de refinancement des prêts accordés par les établissements⁵. Ces avancées doivent encore déboucher sur une croissance de l’offre de logements de qualité adaptés aux pouvoirs d’achat des populations – ce qui aurait un effet d’entraînement sur l’ensemble du secteur. À l’inverse, la bancassurance, qui balbutie depuis près d’une décennie, peine à prendre son envol alors que le secteur des assurances entre dans une période de mutation profonde, similaire à celle qu’ont connue les banques.

L’histoire ne peut pas s’arrêter là ; la plupart des mutations en cours devraient se poursuivre, conduisant à des systèmes bancaires toujours plus concentrés et performants. Mais pour continuer à jouer un rôle moteur dans la dynamique de développement en Afrique, le système financier africain a besoin d’autres atouts. Certains dépendent des États : en soutenant les banques, ils peuvent aussi poursuivre leurs propres objectifs, par exemple en améliorant le fonctionnement de la justice et en utilisant les incitations fiscales pour obtenir la baisse du coût du crédit qu’ils réclament à juste titre. Mais la plupart des améliorations nécessaires

dépendent de la capacité des acteurs bancaires eux-mêmes à relever de nouveaux défis. Il faut utiliser de façon optimale les nouvelles technologies et adopter des procédures plus efficaces pour accroître la productivité des équipes. Il est indispensable de prévenir les fraudes, d’améliorer la pénétration des produits, de conquérir de nombreux publics peu ou pas encore bancarisés et drainer encore plus d’épargne. Enfin, il serait utile de faciliter les financements de masse dans la banque de détail. Le domaine des moyens de paiement est l’un des secteurs clés de ces évolutions : *le mobile banking* a déjà commencé à faire « bouger les lignes », puisque les sociétés de télécommunications, en pointe sur ces instruments, apparaissent désormais comme des rivaux potentiels.

D’autres systèmes, s’appuyant davantage sur la monétique, sont en gestation. Les gagnants seront ceux qui sauront mettre au point et diffuser des instruments alliant simplicité, sécurité et adaptation optimale à l’environnement. Il s’agit aussi de favoriser l’émergence des marchés de valeurs mobilières, de sociétés de capital-risque et de fonds de garantie, de façon à mettre à la disposition des entreprises toute la panoplie des instruments qui peuvent aider à leur développement. Par leur position centrale, les banques peuvent jouer un rôle essentiel dans cet enrichissement – si elles osent le faire et si elles sont encouragées par les États.

La convergence pourrait être le maître-mot de ces évolutions souhaitables : convergence des instruments avec ceux mis en place par d’autres secteurs, convergence des banques avec d’autres intervenants possibles du secteur financier ; convergence des acteurs de la banque et de ceux de l’assurance, qui pourraient étudier ensemble les activités susceptibles d’être menées conjointement. D’autres évolutions se profilent : l’ouverture des pays encore interdits aux banques étrangères, par exemple, ou l’arrivée de nouveaux acteurs majeurs dans le système bancaire africain. En la matière, le possible retour des grandes banques européennes semble ne se concrétiser qu’à pas comptés, tandis que les établissements chinois et indiens prennent leur temps. La surprise pourrait venir du Moyen-Orient, qui a bien compris l’enjeu et les espoirs que représente le continent africain – et qui semble prêt à s’y positionner rapidement⁶. ●

“Il est indispensable de (...) conquérir de nombreux publics peu ou pas encore bancarisés.”

⁵ Il faut noter la création récente de la Caisse régionale de refinancement hypothécaire (CRRH) dans l’Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), où beaucoup de banques commerciales accordent désormais couramment des prêts à l’habitat d’une durée de 15 ans.

⁶ La Qatar Bank vient ainsi de racheter la filiale égyptienne de la Société générale tandis qu’un grand fonds koweïtien envisagerait une participation dans Attijarwafa Bank.

Le modèle bancaire africain

Les banques africaines se développent et leur intégration est en marche. Prenant modèle sur l'expansion des groupes bancaires panafricains, certaines banques commerciales locales ont désormais acquis une stature régionale. Elles se distinguent des groupes bancaires internationaux par leur plus grande flexibilité, leur capacité d'innovation et leur proximité aux PME. Pour poursuivre leur croissance, elles devront s'associer à des partenaires financiers.

Sarit S. Raja Shah

Directeur exécutif, I&M Bank Limited

Les deux dernières décennies ont été marquées par l'émergence de banques africaines, détenues par des capitaux locaux. Certaines - comme Ecobank, Bank of Africa Group, United Bank for Africa et Stanbic - ont acquis une envergure panafricaine. Cette stature est le fruit d'une stratégie d'expansion longue, difficile et coûteuse, mais parfaitement orchestrée. Suivant cet exemple, un nombre croissant de banques commerciales africaines ont commencé à se développer, en concentrant toutefois leurs efforts sur leurs propres marchés régionaux. Nombreuses sont celles, dans leurs rangs, qui constituent désormais le fleuron du secteur bancaire du continent africain.



SARIT S. RAJA SHAH

Sarit S. Raja Shah, de nationalité kenyane, est titulaire d'un master de la City University de Londres. Après avoir fait ses classes à la Biashara Bank of Kenya Limited, il rejoint I&M en 1993 en tant que directeur exécutif. Il conduit alors le développement régional de la banque (Maurice, Tanzanie, Rwanda). Il est le président d'I&M Tanzanie et administrateur de Bank One. Il siège par ailleurs au conseil d'administration de plusieurs autres sociétés.

LES CONDITIONS PROPICES À LA RÉGIONALISATION

Deux facteurs majeurs ont permis l'essor de banques régionales africaines : l'émergence de marchés régionaux d'une part, et leur intégration financière d'autre part (Beck, T., Fuchs, M., Uy, M., 2009). On assiste aujourd'hui à une harmonisation des infrastructures financières et bancaires, sous l'égide des banques centrales et des gouvernements d'Afrique de l'Est. De même, des progrès significatifs ont été accomplis en matière d'intégration des systèmes de règlement brut en temps réel (RBTR) au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda. Cette évolution a facilité les transactions commerciales transfrontalières et stimulé le commerce régional.

Elle ne saurait toutefois aboutir complètement sans que soient mises en place des réglementations bancaires homogènes. Ainsi, les banques centrales de la Communauté d'Afrique de l'Est, et dans une certaine mesure, des différentes zones économiques du continent africain, cherchent à harmoniser leurs exigences en matière de capital, de structure actionnariale et d'agrément. Cela aboutira à une procédure d'agrément unique, commune à tout le continent. L'intensification de la concurrence dans le secteur est un moteur important de l'expansion des banques africaines. La concurrence, en effet, s'étend aujourd'hui bien au-delà des frontières. En dépit de faibles taux de pénétration bancaire, les marchés locaux n'offrent plus les rendements attendus : un développement circonscrit à l'échelon local devient moins rentable qu'un développement régional. Si elles veulent assurer leur viabilité et leur rentabilité, les banques africaines n'ont pas d'autre option que d'acquiescer à terme une envergure régionale. Les banques les plus grandes sont en concurrence pour les clients les plus importants - ceux dont les besoins dépassent les capacités de financement locales. Alors

que les banques internationales peuvent s'adosser à leurs maisons-mères pour financer ou syndiquer les transactions importantes, les banques africaines doivent lever des ressources localement. En se développant régionalement, avec un réseau compétitif de filiales bien capitalisées, elles seront en mesure d'accroître leurs capacités de financement et devenir ainsi compétitives. Cette logique explique l'expansion régionale du groupe I&M à Maurice, en Tanzanie et au Rwanda.

La régionalisation constitue clairement un avantage concurrentiel décisif, mais c'est aussi pour les banques africaines un moyen de mutualiser les risques macro-économiques. Une banque absorbera plus facilement le choc de crises politiques et sociales passagères dans un pays donné si elle est également présente dans d'autres pays. La crise qui a suivi les élections

L'intensification de la concurrence (...) est un moteur important de l'expansion des banques africaines.

au Kenya est venue rappeler combien une situation politique pouvait se dégrader rapidement et avoir d'importantes conséquences macro-économiques. Si une banque est trop petite - et exclusivement locale - une telle crise peut mettre son existence même en péril.

LES AVANTAGES COMPARATIFS DES BANQUES AFRICAINES

Au cours de ces dix dernières années, plusieurs banques régionales de taille moyenne ont fait leur apparition sur la scène africaine. Ces nouveaux acteurs se distinguent des banques européennes traditionnelles, notamment en termes de positionnement et de stratégie. Les banques internationales opérant en Afrique tendent essentiellement à concentrer leur activité sur le *trade finance*, sur le

« Les banques africaines bénéficient de processus décisionnels décentralisés. »

financement de grandes entreprises privées et étatiques et la banque de détail. Si, dans une certaine mesure, les banques africaines telles qu'I&M visent

elles aussi les grandes entreprises, l'essentiel de leur activité concerne toutefois (en plus de la banque de détail) les petites et moyennes entreprises (PME), qu'elles accompagnent tout au long de leur croissance - ce qui contribue à la fidélisation de leur clientèle.

L'offre de produits et de services des banques africaines est souvent plus flexible. Ces banques sont généralement plus rapides à introduire de nouveaux produits pour répondre aux besoins de leurs clients. Le porte-monnaie électronique VISA en shillings kenyans ou en dollars américains, par exemple, a été introduit par I&M Bank. Il est vite devenu populaire auprès d'un large éventail de clients : entreprises dont les salariés se déplacent pour leur travail, parents dont les enfants étudient hors du pays, Kenyans qui voyagent à l'étranger. Des clients qui, tous, souhaitent suivre de près leurs dépenses.

L'intérêt porté par les banques africaines aux PME est à mettre en relation avec la souplesse de leur organisation interne, qui constitue une autre de leurs particularités. Tandis que les banques internationales se caractérisent par une structure centralisée, où tout passe par le siège social, les banques africaines bénéficient de processus décisionnels décentralisés qui permettent au siège de réagir rapidement lorsqu'il est sollicité par ses filiales

régionales. Mais au-delà de ces différences, c'est la philosophie que les banques africaines adoptent dans l'approche de leurs marchés locaux et régionaux qui pourrait être leur caractéristique la plus distinctive. Leurs décisions d'octroi de prêts s'appuient non seulement sur les états financiers de leurs clients mais aussi sur la relation établie avec eux dans la durée. Ainsi, I&M Bank a pu continuer à travailler avec ses clients après les violences post-électorales de 2007-2008, alors même que de nombreuses entreprises connaissaient de graves difficultés et que beaucoup de leurs encours se trouvaient classés en créances douteuses et litigieuses. Dans bien des cas, I&M a pu accorder des délais de remboursement supplémentaires et a réduit les taux d'intérêt pendant quelques mois. Cela a permis le reclassement de ces actifs en prêts performants au bout d'un an.

Les banques africaines ont également tendance à mieux anticiper les changements. Elles savent adapter leur stratégie aux environnements de leurs marchés locaux. Elles ont par exemple une bien meilleure compréhension des sources de financement non conventionnelles, telles que la microfinance et les coopératives d'épargne et de crédit. Ces techniques bancaires, qui exigent une bonne connaissance de l'environnement local, leur sont plus familières. Equity Bank, par exemple, a joué un rôle actif dans le développement de l'accès aux services financiers à travers l'extension de son réseau d'agences ; elle est devenue ainsi l'une des principales banques d'Afrique. Bank One, détenue minoritairement par I&M Bank, constitue un autre bon exemple : cet établissement mauricien a lancé une carte de crédit destinée à la communauté des planteurs de canne à sucre, qui leur permet d'accéder à des financements pour développer leurs plantations et la vente de leurs produits.

Une autre caractéristique clé des banques africaines est leur capacité d'innovation. Elles n'hésitent pas à mobiliser toutes les technologies disponibles pour satisfaire leur clientèle - jusqu'à proposer par ce biais de l'épargne et du crédit. I&M Bank, par exemple, a été la première à mettre en service un porte-monnaie électronique en shillings kenyans pouvant être rechargé en utilisant M-Pesa - un dispositif révolutionnaire de transfert d'argent mis au point par le principal opérateur de téléphonie mobile du Kenya, Safaricom. De même, Safaricom s'est associé à Commercial Bank of Africa pour proposer M-Shwari, un produit qui permet aux clients de M-Pesa d'épargner et d'emprunter de l'argent via leurs portables, et de générer des intérêts par leur épargne. En matière de *mobile banking*, les banques ►►►

REPÈRES

Basée au Kenya, I&M Bank Limited est l'une des principales banques commerciales privées du pays ; elle dessert plus de 25 000 clients à travers un réseau de 20 agences. Elle dispose aujourd'hui d'établissements à Maurice, en Tanzanie et au Rwanda. Le groupe compte, en 2012, plus de 860 collaborateurs et enregistre un bénéfice avant impôt de 58,3 millions de dollars. I&M a récemment été classée comme la quatrième meilleure banque du Kenya par la Banking Survey 2012.

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

TABLEAU 1 : LE GROUPE I&M

Le groupe I&M					
Au 31/12/11 en millions de dollars	I&M Kenya	Bank One	I&M (T)	BCR	Groupe I&M (*)
Positionnement					
Pays	Kenya	Maurice	Tanzanie	Rwanda	EAC
Performances financières					
Total Bilan	761	523	102	166	1437
En % Conso (*)	53 %	36 %	7 %	12 %	100 %

(*) Données consolidées proforma - acquisition de la BCR. Données auditées au 31 décembre 2011

Source : I&M, 2011

►►► africaines ont d'ailleurs largement tiré parti de l'essor de M-Pesa, un produit destiné principalement aux personnes à revenus faibles ou moyens. Elles ont compris que l'innovation technologique peut leur être très utile pour gagner des parts de marché. Au Kenya, Equity Bank, par exemple, n'a cessé d'investir dans les technologies. Elle s'est développée à la fois au niveau local et au niveau régional, en offrant des produits de microfinance et en élargissant avec succès sa base de clientèle dans les secteurs ruraux.

La dernière caractéristique qui distingue les banques africaines de leurs homologues internationales est la manière dont elles sont perçues par les clients locaux. Les banques africaines leur inspirent une plus grande confiance. La proximité culturelle décrite ci-dessus n'est pas le seul facteur en jeu. Le fait que, en dehors des cas de faillite, les banques africaines, détenues par des capitaux locaux, ne puissent pas quitter le pays, y contribue également : les banques africaines sont contraintes de rester sur

« La viabilité des banques africaines dépendra de leur capacité à atteindre rapidement une stature régionale. »

place, alors que les banques étrangères et les banques internationales peuvent choisir de vendre leurs actifs et de quitter un pays donné. Ou, du moins, elles peuvent décider d'y réduire leur activité ou de changer leur stratégie pour répondre aux difficultés rencontrées par leurs maisons-mères sur leurs marchés nationaux.

UNE QUESTION DE TAILLE

En étant plus innovantes et certainement moins frileuses en matière de prise de risque que leurs homologues internationales, les banques africaines contribuent à améliorer l'ensemble du secteur bancaire. Elles continuent cependant à être pénalisées par leur taille.

Les marchés africains sont en pleine expansion et leur intégration progresse, les échanges commerciaux sont florissants. Ces

tendances devraient se poursuivre. L'économie africaine aura par conséquent besoin d'un secteur bancaire plus efficient, plus stable et plus performant, capable de tirer parti des économies d'échelle. La taille minimale permettant d'exister sur ces marchés évolue, elle aussi. Les banques africaines seront donc contraintes de devenir des acteurs régionaux ; faute de quoi, elles seront marginalisées.

Les opportunités de croissance ne manqueront pas. Pour satisfaire aux normes internationales, les exigences de capitaux propres se renforcent, ce qui pourrait entraîner un remaniement de l'actionnariat. Les acteurs historiques ou les actionnaires sous-capitalisés pourraient envisager de sortir du capital, créant de ce fait des opportunités pour les banques africaines locales de poursuivre leur développement à l'échelle du continent, même si cela implique d'importants efforts. Les États et les fonds d'investissement tiennent une place essentielle dans la structure actionnariale de nombreuses banques présentes en Afrique. Cette situation est elle aussi susceptible de créer des opportunités d'expansion pour les banques régionales. Pour s'en saisir, il faudra que les banques africaines s'associent à des partenaires financiers, puisque leurs ressources sont limitées. Les institutions financières de développement (IFD) ont incontestablement un rôle à jouer dans ce processus.

Au cours de ces dernières années, les IFD ont soutenu le secteur bancaire en apportant à des banques commerciales des ressources financières à long terme, sous forme de dette, de fonds propres et de quasi fonds propres. Les IFD française et allemande, Proparco et DEG, ont toutes deux contribué à soutenir l'expansion régionale d'I&M Bank en participant à l'acquisition de ses filiales en Tanzanie et au Rwanda. La viabilité des banques africaines dépendra de leur capacité à atteindre rapidement une stature régionale - et donc à nouer des alliances avec les bons acteurs. ●

RÉFÉRENCES / Beck, T., Fuchs, M., Uy, M., 2009. Finance in Africa: Achievements and Challenges. Recherche sur les politiques. Document de travail 5020. Banque mondiale, Washington, DC. Juillet / I&M, 2011. Groupe I&M Bank. Base de données

Le mobile banking au service de l'inclusion financière

Au cours de la dernière décennie, la téléphonie mobile s'est développée de façon exponentielle en Afrique ; le taux de bancarisation, lui, demeure faible. Ce contraste crée les conditions idéales pour que le mobile banking se développe sur le continent africain. La téléphonie mobile réduit les contraintes géographiques et les coûts de transaction tout en offrant aux banques commerciales une stratégie d'expansion à faible coût.

Peter Ondiege

Economiste en chef, Banque africaine de développement

La pénétration de la téléphonie mobile dans les pays en développement a connu une progression rapide, avec des taux de croissance annuels compris entre 30 % et 50 %, voire plus dans certains pays (Hausman, J., 2010). Entre 1998 et 2009, le taux d'équipement lui, est passé de 0,53 appareils pour 100 habitants à 42,82 appareils pour 100 habitants (Hausman, J., 2010). En même temps, le prix moyen d'un téléphone 2G passait de 150 dollars en 2003 à 75 dollars en 2008. L'Afrique est désormais considérée comme le continent émergent où l'évolution du secteur des technologies de l'information et de la communication est la plus rapide.

Cette croissance exponentielle crée en Afrique subsaharienne une opportunité unique de développer les services bancaires. La majorité de la population africaine, en effet, n'a aucun accès aux services bancaires formels. Seuls 20 % des foyers disposent d'un compte en banque. L'Afrique subsaharienne a ainsi le plus faible taux de pénétration des établissements de dépôt au monde, avec une moyenne de 16,6 % - à comparer aux 63,5 % pour l'ensemble des pays en développement (Financial Access, 2010). Dans les zones rurales, qui représentent 60 % de la population africaine totale, le réseau des banques commerciales est particulière-

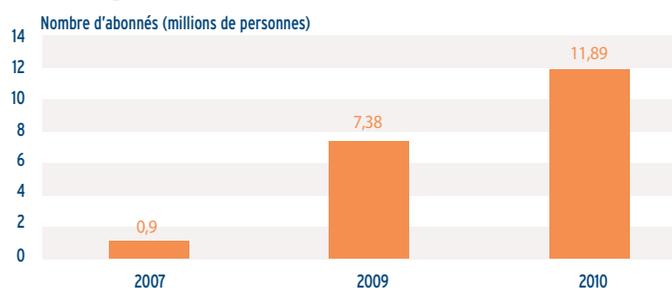
ment sous-développé. L'accès limité aux services financiers s'explique par l'isolement géographique, mais aussi par l'insuffisance des infrastructures et l'illettrisme financier. Ce sont autant de facteurs qui contribuent à expliquer les coûts habituellement très élevés des services bancaires dans ces zones. Dans certains pays, le montant minimum de dépôt peut atteindre jusqu'à 50 % du produit intérieur brut (PIB) par habitant et les coûts de transaction sont généralement relativement élevés.

METTRE LA BANQUE À PORTÉE DE TOUS

Les institutions financières et les opérateurs de téléphonie mobile mettent en place des systèmes ingénieux pour intégrer les populations non bancarisées à l'économie formelle via le téléphone portable. Pour les banques commerciales, le principal atout de la téléphonie mobile réside dans sa capacité à pénétrer tous les milieux et à pouvoir être joint de n'importe où. Le *mobile banking* est un outil puissant permettant d'offrir des services d'épargne aux milliards de personnes dans le monde qui disposent d'un téléphone portable mais qui sont dépourvus de compte bancaire. Parce qu'il s'affranchit des contraintes géographiques, le *mobile banking* présente des avantages par ▶▶▶

« Le mobile banking est un outil puissant permettant d'offrir des services d'épargne. »

FIGURE 1 : PROGRESSION DU MOBILE BANKING EN AFRIQUE



Source : Banque africaine de développement, 2010

¹Cet article s'appuie sur une publication antérieure de l'auteur, intitulée *Mobile Banking in Africa: Taking the Bank to the People*, 2010.



PETER ONDIEGE

Titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université de Tsukuba (Japon), Peter Ondiege est économiste en chef au sein du département de la recherche sur le développement de la Banque africaine de développement. Il suit notamment les études concernant les innovations du secteur des technologies de l'information et de la communication. Il a été auparavant professeur et directeur du Housing and Building Research Institute à l'université de Nairobi.

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

►►► rapport à la banque traditionnelle. Il est aussi immédiat, sûr et efficace. Il modifie par ailleurs le modèle économique du service, notamment en réduisant les coûts des transactions financières. C'est là toute sa force. Ce n'est donc pas étonnant que ce type de service progresse rapidement en Afrique subsaharienne (Figure 1).

Le téléphone portable peut servir de carte bancaire virtuelle et stocker en toute sécurité les informations concernant le client et l'institution financière. La carte SIM² présente à l'intérieur de la plupart des téléphones GSM³ est en fait une carte à puce semblable à une carte bancaire. Le code PIN⁴ et le numéro de compte du client de la banque peuvent être stockés sur cette carte SIM pour remplir les mêmes fonctions que celles d'une carte bancaire. Le téléphone portable reproduit aisément les fonctionnalités d'un terminal de point de vente : il peut être utilisé pour obtenir une autorisation de transaction auprès d'un établissement financier. Le téléphone portable peut aussi être utilisé comme guichet automatique. De fait, il peut servir de point de dépôt et de retrait d'argent liquide. Enfin, le téléphone portable peut être utilisé comme un terminal de services bancaires en ligne. Cela permet d'offrir deux services fondamentaux à la clientèle : un accès instantané à n'importe quel compte et la possibilité d'effectuer des paiements et des transferts à distance. Le téléphone et la connexion sans fil mettent tous les services Internet à la portée de clients non bancarisés.

LE KENYA ET L'AFRIQUE DU SUD, AU PREMIER RANG DU MOBILE BANKING

Seulement 19 % de la population adulte du Kenya a accès à un compte bancaire conventionnel et les services bancaires sont en grande partie limités aux populations urbaines (Mas, I., Radcliffe, D., 2010). Les opérateurs de téléphonie mobile ont imaginé un moyen ingénieux de fournir des services financiers aux populations rurales habitant dans des régions reculées. En 2007, l'opérateur national de téléphonie mobile Safaricom, alors filiale de Vodafone, a lancé M-Pesa (« M » pour « mobile » et « Pesa » pour « argent » en swahili). Ce service révolutionnaire permet au plus rudimentaire des téléphones portables de transférer de l'argent à un autre appareil par simple envoi de SMS. La prédominance de Safaricom sur le marché kenyan et la forte pénétration de la téléphonie mobile dans le pays, en particulier dans les régions rurales reculées, ont créé les conditions du succès de M-Pesa. Fin 2008, cinq millions de personnes avaient recours aux paie-

ments et aux transferts d'argent par téléphone portable. En 2009, ce chiffre était passé à 10 millions ; entre 2009 et 2010, le nombre de clients de M-Pesa progressait encore de 61 %, dont un tiers de personnes non bancarisées. Les services financiers de M-Pesa ont une faible valeur mais les volumes sont importants et ils génèrent des gains conséquents. En outre, les coûts de transaction sont minimes, de l'ordre de 0,46 dollar. C'est moins que les coûts des services bancaires au Kenya, compris entre un et trois dollars.

Une autre initiative intéressante, le compte M-Kesho, a été développée au Kenya grâce au partenariat entre Equity Bank et Safaricom. Il s'agit d'un compte bancaire lié au compte M-Pesa, qui permet de réaliser des transferts d'argent d'un compte à l'autre et d'épargner. M-Kesho, comme M-Pesa, ne facture ni frais d'ouverture ni frais mensuels, et aucun solde minimum n'est requis. L'épargne est, par ailleurs, rémunérée. Les clients de M-Kesho peuvent ouvrir des comptes soit auprès d'agences d'Equity Bank soit auprès de 5 000 agents M-Pesa. Ils peuvent également réaliser des opérations dans les 17 000 points de vente

M-Pesa. En s'alliant avec des opérateurs en technologie de l'information et de la communication et en se lançant dans

« Le mobile banking doit être porté par le secteur bancaire lui-même. »

le *mobile banking*, Equity Bank a pu, entre 2007 et 2012, faire progresser sa base de dépôt de 40 % en moyenne annuelle. Et ce, sans engager de frais de développement d'un réseau d'agences et sans dégrader son coefficient d'exploitation. Cette nouvelle initiative est un exemple parfait de la convergence qui existe entre téléphonie mobile et activité bancaire. Elle constitue surtout un formidable levier pour faire progresser la pénétration bancaire, bien au-delà de ce que permettait M-Pesa. M-Pesa pouvait faciliter et renforcer l'accès aux services financiers formels, mais n'encourageait pas directement les dépôts. M-Kesho pourrait amener plus de 18 millions de Kenyans vers des services bancaires formels. Cet exemple démontre ainsi que le *mobile banking* doit être porté par le secteur bancaire lui-même et doit s'adapter aux besoins et attentes des clients locaux.

En 2010, la Banque centrale du Kenya édictait de nouvelles règles concernant les détaillants bancaires. Cette nouvelle réglementation

REPÈRES

La Banque africaine de développement (BAD) compte 78 pays membres – dont 54 pays africains et 24 pays non-africains. Avec un capital d'environ 100 milliards de dollars, elle est la principale institution financière de développement en Afrique. En menant des actions de conseil stratégique et d'assistance technique, elle favorise l'investissement sur le continent pour encourager le développement économique durable et le progrès social.

² Subscriber Identity Module en anglais.

³ Global System to Mobile en anglais.

⁴ Personal Identification Number en anglais.

ouvrait la voie à l'utilisation de la plate-forme M-Pesa par les banques, qui disposaient ainsi d'un nouveau canal de distribution - le réseau de points de vente M-Pesa. Elle a également conduit un nombre croissant de banques à nouer des partenariats avec les opérateurs de téléphonie mobile locaux. En octobre 2010, Safaricom et Barclays Bank of Kenya signaient ainsi un accord permettant aux titulaires de compte de la Barclays Bank d'effectuer à la fois des dépôts et des retraits de leurs comptes M-Pesa. Les agents M-Pesa intervenant pour le compte de Barclays Bank pouvaient également faciliter le financement de leurs activités quotidiennes à travers ce partenariat. Barclays Bank est la huitième banque, après notamment Family Bank et Kenya Commercial Bank, à devenir partenaire de M-Pesa. Cela montre les opportunités croissantes offertes par les synergies entre la téléphonie mobile et les activités bancaires. Le modèle de l'*agency banking* devient un axe clé de la stratégie d'expansion des banques commerciales basées au Kenya. Il fournit en effet un puissant levier pour augmenter leur présence, leur visibilité et leur réseau sans pour autant augmenter leurs coûts d'exploitation. En septembre 2011, le Kenya comptait ainsi 70 000 détaillants bancaires agréés par dix banques seulement.

L'Afrique du Sud fournit elle aussi d'autres exemples intéressants de réussite dans le domaine du *mobile banking*. Avec un taux de pénétration de téléphonie mobile élevé, elle est de loin le pays d'Afrique où le recours au *mobile banking* est le plus développé et où le potentiel est le plus important. L'opérateur MTN⁵, avec son compte Mobile Money, en donne l'illustration. Le compte Mobile Money permet, via un téléphone cellulaire MTN et une connexion sécurisée, d'accéder à un compte client depuis n'importe quel point de la planète, à tout moment. En 2010, MTN Afrique du Sud annonçait des projets de services bancaires mobiles complets, avec une carte de crédit en option. Le service sera étendu aux 20 pays où MTN est présent, notamment en Ouganda, au Nigeria, au Cameroun et en Côte d'Ivoire qui représentent, au total, plus de 90 millions d'utilisateurs de téléphones portables.

ÉLARGIR LES FRONTIÈRES DU MOBILE BANKING

Les exemples du Kenya et de l'Afrique du Sud le montrent clairement : les moyens d'assurer l'inclusion financière des populations africaines - exclues pendant des décennies des services financiers formels - ne manquent pas. Le développement du *mobile banking* contribuera

à stimuler l'épargne domestique et à faire progresser les transferts financiers de la diaspora à bas coût. Il permettra également de réduire les coûts de transaction, ce qui profitera au développement du secteur privé en général. Pour les populations pauvres et non bancarisées d'Afrique, le téléphone portable devient ainsi bien plus qu'un simple téléphone. Il devient une véritable banque à portée de main.

Pour aller plus loin, il faudrait abaisser encore les coûts et renforcer la pénétration de la téléphonie mobile. Celle-ci reste en effet très variable selon les pays, avec des taux de pénétration allant de moins de 10 % en Éthiopie à presque 100 % au Gabon - la moyenne s'établissant aux alentours de 33 % pour l'ensemble du continent africain. La révolution du téléphone portable continue à laisser de grands pans de la population sur le bord du chemin. La faiblesse des revenus, l'analphabétisme et les importantes « zones blanches », constituent les principaux obstacles à l'acquisition et à l'utilisation des téléphones portables. À ces obstacles s'ajoutent des taxes élevées qui peuvent, dans des pays comme la Tanzanie ou l'Ouganda, atteindre jusqu'à 30 % des frais globaux. Ces difficultés peuvent être levées par les autorités en engageant des réformes politiques et en augmentant les investissements dans le secteur des technologies de l'information et de la communication.

En outre, les partenariats entre les banques, les institutions financières, les institutions de microfinance et les acteurs de l'industrie du téléphone mobile devront également être encouragés. Pour soutenir la réussite du *mobile banking* et de son extension, il y aura aussi besoin d'un cadre intégré unique, regroupant institutions financières et opérateurs de téléphonie mobile. Cela permettrait de réduire les coûts et de fournir aux consommateurs les avantages de la banque « à domicile » - que les usagers habitent une maison en ville, une ferme à la campagne ou se trouvent quelque part dans une zone reculée. Les institutions de microfinance devront également améliorer leurs infrastructures techniques pour pouvoir adopter la technologie du *mobile banking* et rechercher des solutions accessibles et faciles d'utilisation pour leurs clients. Favoriser l'accès des Africains non bancarisés à la téléphonie mobile constituera sans conteste la méthode la plus avantageuse financièrement et la plus performante économiquement pour renforcer, dans un futur très proche, l'intégration financière sur le continent. ●

⁵ Lancé en 1994, MTN est un groupe multinational de télécommunications, opérant dans 21 pays en Afrique et au Moyen-Orient.

Soutenir l'émergence d'un secteur financier pérenne en Afrique

Les dix dernières années ont vu un secteur bancaire local émerger aux côtés des banques européennes traditionnellement présentes en Afrique. Si un développement basé sur ces ressources locales paraît plus soutenable, les banques étrangères doivent continuer de jouer un rôle, notamment pour permettre de connecter les économies africaines au reste du monde. Dans cet environnement changeant, les IFD adaptent leur stratégie pour contribuer à développer un secteur financier pérenne et performant.

**Laureen Kouassi-Olsson
Julien Lefilleur**

*Chargée d'affaires, division Banques et marchés financiers, Proparco
Responsable du bureau régional de Proparco pour l'Afrique de l'Ouest¹*

L'Afrique subsaharienne dispose du secteur financier le moins développé au monde. Hors Afrique du Sud, son secteur bancaire est en effet près de dix fois plus petit que la première banque chinoise et de taille comparable à la dixième banque allemande. Même si l'on tient compte des différences de produit intérieur brut (PIB), le secteur financier africain reste anormalement

peu développé, avec un taux de pénétration² d'environ 30 % - plus de deux fois inférieur à la moyenne des autres pays en développement. Dans ce contexte, les institutions financières de développement (IFD) ont fait du renforcement des systèmes financiers africains leur priorité. Ce secteur représente en volume plus de la moitié de leurs engagements en Afrique subsaharienne, soit environ trois milliards d'euros en 2011. Les transformations récentes du paysage bancaire conduisent les IFD à repenser leur stratégie, que ce soit vis-à-vis des groupes bancaires locaux - amenés à jouer un rôle de plus en plus important -, ou des acteurs bancaires internationaux, encore hésitants à investir sur le continent.

« L'Afrique subsaharienne dispose du secteur financier le moins développé au monde. »



LAUREEN KOUASSI-OLSSON

JULIEN LEFILLEUR

Laureen Kouassi-Olsson a rejoint Proparco en 2009 comme chargée d'affaires au sein de la division Banques et marchés financiers. Elle est responsable de l'instruction de projets de financement d'institutions financières en Afrique subsaharienne, avec une spécialisation dans le capital-investissement. Diplômée de l'école de commerce, EM Lyon, elle a auparavant travaillé au sein de la banque d'affaires Lehman Brothers à Londres.

Julien Lefilleur a rejoint Proparco en 2004. Après avoir occupé différents postes - notamment au sein du département Banques et marchés financiers -, il a ouvert en 2010 à Abidjan le bureau régional de Proparco pour l'Afrique de l'Ouest. Julien Lefilleur est par ailleurs fondateur et rédacteur en chef de la revue *Secteur Privé & Développement*. Il est diplômé de l'École centrale de Paris et docteur en économie de l'université de Paris 1.

COMPLÉMENTARITÉ DES BANQUES LOCALES ET ÉTRANGÈRES

En comparaison des autres régions en développement du monde, l'Afrique affiche une forte proportion de banques étrangères sur son territoire, de 45 % contre 30 % en moyenne pour les pays en développement (Banque mondiale, 2006). Néanmoins cette proportion diminue. Alors que les groupes bancaires européens, qui ont dominé le marché à partir des indépendances, sont restés sur leurs terrains naturels - Afrique francophone pour les banques françaises et Afrique anglophone pour les banques anglaises - et y ont d'ailleurs perdu des parts de marché, des groupes bancaires locaux se sont rapidement développés depuis la fin des années 1990. Aujourd'hui, le continent compte quelques banques panafricaines - Ecobank,

¹ Nota bene : Excepté lorsque la source est explicitée, les données de cet article proviennent des calculs des auteurs, effectués à partir des bases de données de Bankscope et de la Banque mondiale (en accès libre sur <http://data.worldbank.org/>).

² Le taux de pénétration est représenté par le ratio du total des actifs bancaires rapporté au PIB du pays.

Bank of Africa Group (BOA), Standard Bank, United Bank for Africa (UBA) - présentes dans plus d'une dizaine de pays, et bon nombre de banques régionales en forte croissance. Ces nouveaux acteurs, avec de plus grandes ambitions que les banques traditionnelles, ont contribué depuis dix ans à accroître le niveau de concurrence et à augmenter l'activité bancaire observée en Afrique. Alors que le crédit au secteur privé oscillait autour de 10 % du PIB tout au long des années 1990, il dépasse aujourd'hui 20 %. Cette croissance a été principalement tirée par les banques locales (Figure 1).

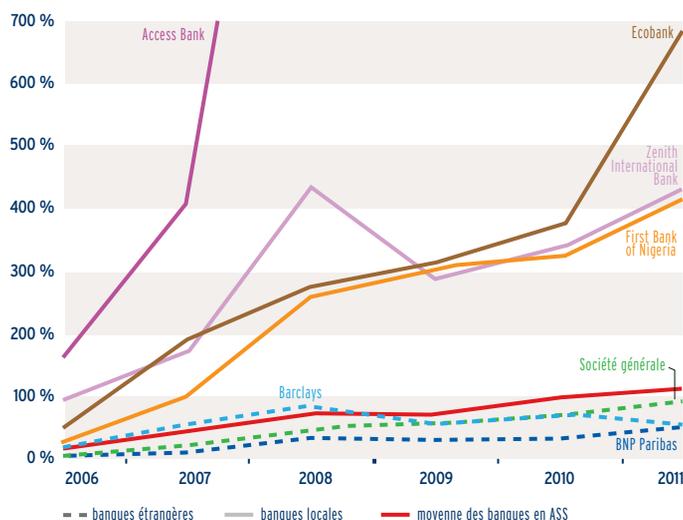
Le secteur bancaire local, avec sa bonne connaissance de l'environnement national, joue un rôle moteur dans le développement de certains segments de marché - petites et moyennes entreprises (PME), clientèle rurale, clientèle à bas revenu, etc. - moins courtisés par les banques étrangères. Les banques locales doivent, pour se développer, pénétrer ces marchés plus risqués qui constituent leurs principaux relais de croissance quand les banques internationales, elles, dominent des segments plus faciles d'accès (grandes entreprises, etc.). En outre, les banques locales se projettent davantage sur le long terme dans les marchés nationaux que les banques étrangères, ce qui les pousse naturellement à davantage s'im-

« Les banques locales (...) n'ont pas d'autres alternatives que de croître sur les marchés nationaux, voire régionaux. »

ment et la structuration de ces marchés. À la différence des banques étrangères, elles n'ont pas d'autres alternatives que de croître sur les marchés nationaux, voire régionaux, n'ayant pas la taille suffisante pour pénétrer d'autres marchés hors du continent³. Le développement d'un secteur bancaire à capitaux locaux apparaît comme plus pérenne et certainement plus favorable à la pénétration de nouveaux marchés qu'un développement s'appuyant sur les groupes étrangers. Il doit donc être encouragé.

Néanmoins, un développement totalement endogène n'est pas non plus souhaitable. En effet, le secteur a besoin de ressources extérieures pour croître suffisamment rapidement et rattraper son retard. Or, les banques étrangères ont généralement plus de moyens que les banques locales. Adossées la plupart du temps

FIGURE 1 : CROISSANCE DES PRINCIPALES BANQUES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE (HORS AFRIQUE DU SUD)



Source : Calculs des auteurs à partir de données de Bankscope, 2011 et des rapports annuels publiés par les banques mentionnées ou leurs filiales.

à de grands groupes, elles disposent d'une expertise que celles-ci n'ont pas. Elles ont aussi plus facilement accès aux ressources humaines les plus expérimentées, possèdent des capacités de formation et d'innovation plus importantes et jouent ainsi un rôle structurant sur les marchés locaux en diffusant leur savoir-faire. Elles disposent en outre de capacités d'intervention plus grandes - puisqu'elles peuvent syndiquer des financements auprès de leur groupe -, et des conditions de refinancement compétitives. Ensuite, les marchés africains seront logiquement de plus en plus intégrés dans l'économie mondiale, impliquant une augmentation des transactions financières entre l'Afrique et le reste du monde. Cela ne peut se faire que s'il existe des liens entre le secteur financier africain et l'extérieur. Or, les banques internationales sont mieux positionnées pour connecter les économies africaines au reste du monde. Ainsi, si le développement du secteur bancaire africain sera logiquement tiré par des acteurs locaux, il est important que le continent reste ouvert au secteur financier extérieur. Les bailleurs de fonds ont certainement un rôle à jouer pour favoriser l'essor de ces deux types d'acteurs.

SOUTENIR L'ÉMERGENCE DE CHAMPIONS PANAFRICAINS

Développer un secteur bancaire local performant implique en premier lieu de favoriser l'émergence de champions panafricains, qui pourront atteindre une taille suffisante pour générer des rendements d'échelle. Les ►►►

REPÈRES

Institution financière de développement, Proparco fait du soutien aux institutions bancaires et financières un axe majeur de son intervention. En Afrique, Proparco mobilise une large gamme d'outils financiers, qu'il s'agisse notamment de prises de participation, de lignes de bilan bancaires et de garanties. Son portefeuille total dans le secteur financier s'élève à 1,6 milliards d'euros au 31 décembre 2012, dont près de 45 % en Afrique.

³ "Nous n'avons pas de stratégie pour l'Afrique, l'Afrique est notre stratégie" (Thierry Tanoh, Président-directeur général d'Ecobank, Club des Investisseurs, Paris, novembre 2012).

Évolution du secteur
bancaire africain :
nouveaux acteurs,
nouveaux modèles ?

►►► IFD peuvent contribuer, par des actions ciblées, à soutenir certains groupes bancaires bien positionnés pour jouer ce rôle. Au-delà des groupes déjà bien constitués (Eco-bank, BOA, UBA) - et qui ont été largement accompagnés par les IFD -, deux types d'acteurs peuvent s'avérer de bons candidats. Les groupes régionaux ayant déjà atteint une taille critique et les grandes banques des principaux centres financiers d'Afrique. Dans la première catégorie figurent des banques telles qu'Orabank ou la Banque gabonaise et française internationale (BGFI Bank) en Afrique centrale et de l'Ouest, I&M, Equity Bank ou Kenya Commercial Bank en Afrique de l'Est ainsi que BancABC en Afrique australe. Ces banques ont une bonne connaissance des marchés dans lesquels elles évoluent mais sont limitées par leurs moyens. Elles peuvent ainsi être utilement appuyées par des apports de capital des IFD, comme celui de FMO dans Afriland First Bank, de Proparco dans I&M et Orabank ou de la Société Financière Internationale (SFI) dans Equity Bank. Pour ce qui est des principaux centres financiers africains, trois pôles peuvent jouer le rôle de locomotives régionales : le Nigeria, le Maroc et l'Afrique du Sud. Si les deux derniers n'appartiennent pas à proprement parler à l'Afrique subsaharienne, celle-ci constitue leur zone d'expansion naturelle. Les banques de ces pays sont restées longtemps à l'intérieur de leurs frontières et n'ont commencé que récemment leur expansion panafricaine : les banques marocaines (BMCE, AttijariWafa Bank, BCP) ont racheté des groupes bancaires existants ; les banques nigérianes ont préféré la création d'un réseau *ex nihilo* (UBA, GT Bank, Zenith Bank, Access Bank) ; les banques sud-africaines ont privilégié le développement d'un réseau existant (Stanbic). Cette expansion sur des marchés mal connus et difficiles d'accès demeure néanmoins timide. Les plus grosses banques sud-africaines (FirstRand Bank, Nedbank, Absa Group) et nigérianes (First Bank of Nigeria) restent encore tournées vers leurs marchés nationaux. Dans ce contexte, les IFD ont un rôle à jouer pour encourager et accompagner ces banques hors de leurs frontières. Proparco et FMO ont ainsi soutenu l'expansion régionale de BMCE en contribuant au rapprochement avec BOA Group, alors que la SFI a, par exemple, investi dans BCP Maroc pour financer le rachat du groupe Banque Atlantique en Afrique de l'Ouest.

Les IFD ont largement contribué à l'émergence d'un secteur bancaire local, à vocation panafricaine, mais jusqu'ici, l'essentiel de leur soutien a consisté en des financements relativement classiques pour apporter à ces groupes les res-

sources longues qui leur manquaient. D'autres formes de soutien, plus innovantes, peuvent aujourd'hui être envisagées. Il pourrait être pertinent de les aider à accéder aux marchés de capitaux internationaux où elles sont trop peu connues, en garantissant par exemple leurs premières émissions obligataires. De même, les IFD pourraient contribuer à organiser le marché de la syndication et encourager les banques locales à travailler ensemble pour dépasser les contraintes imposées par leur petite taille. Enfin, il paraît possible d'améliorer la coopération transfrontalière, très peu développée entre banques appartenant à des groupes différents. La plupart des banques ghanéennes par exemple n'ont aucune banque correspondante en zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), malgré le positionnement du Ghana au cœur de cette zone, ce qui limite le champ des opérations qu'elles peuvent effectuer avec leurs clients actifs dans cette région. De la même manière qu'elles favorisent le commerce entre l'Afrique et les autres continents en garantissant des opérations de *trade finance*, les IFD pourraient également faciliter le commerce intra-africain.

Ainsi, de manière générale, si les banques locales ont confiance dans les marchés africains et souhaitent s'y développer, elles manquent de ressources et ont à cet égard besoin du soutien des IFD. La situation est exactement inverse pour les banques étrangères, pour lesquelles les niveaux de risques que présente l'Afrique sont largement mieux connus que les niveaux de rentabilité que l'on observe sur le continent.

UN RISQUE SURÉVALUÉ PAR LES ACTEURS BANCAIRES ÉTRANGERS

Le secteur bancaire africain est le plus rentable du monde ; pourtant, les investisseurs étrangers ont jusqu'ici montré peu d'intérêt pour ce marché. Hormis les banques européennes traditionnelles - dont les parts de marché s'effritent - et quelques très rares banques de pays émergents, les seuls acteurs du développement du secteur bancaire africains sont africains. Ces marchés demeurent trop risqués aux yeux des investisseurs étrangers. L'Afrique souffre en effet d'un aléa moral et les niveaux de rentabilité des différents secteurs bancaires africains confirment le décalage qui existe entre la réalité du risque et sa perception. Le niveau de rentabilité des fonds propres (ROE) en Afrique était de 19 % en moyenne sur 2007-2010, contre seulement 11 % en Europe alors que les niveaux de

« Trois pôles peuvent jouer le rôle de locomotives régionales : le Nigeria, le Maroc et l'Afrique du Sud. »

TABLEAU 1 : CRISE SOCIO-POLITIQUE ET RENTABILITÉ DES SECTEURS BANCAIRES, 2007-2010

Pays	Événements	ROE moyen du secteur bancaire national, 2007-2010
Djibouti	Guerre djibouto-érythréenne, 2008	41 %
Erythré	Guerre djibouto-érythréenne, 2008	10 %
Guinée	Coup d'Etat, 2008	22 %
Kenya	Insurrection Mount Elgon, 2005-2008 ; Violences postélectorales, 2007-2008	20 %
Madagascar	Coup d'Etat, 2009	25 %
Mali	Rébellion touarègue, 2007-2009	14 %
Mauritanie	Coup d'Etat, 2008	3 %
Niger	Rébellion touarègue, 2007-2009 ; Coup d'Etat, 2010	15 %
Nigéria	Insurrection de Boko Haram, 2009 ; Emeutes à Jos, 2010 ; Conflit pour l'application de la Sharia, 1953-aujourd'hui ; Conflit dans le delta du Niger, 2004-aujourd'hui	2 %
République centrafricaine	Guerre civile de Centrafrique, 2004-2007	21 %
Soudan	Guerre civile au Darfour, 2003-2010	13 %
Tchad	Guerre civile tchadienne, 2005-2010	24 %
Moyenne des pays ayant connu des troubles entre 2007 et 2010		18 %
Moyenne des banques d'Afrique subsaharienne		19 %

Note : Les Comores, la République du Congo et la Somalie également recensés ne sont pas mentionnés dans ce tableau par manque de données sur les ROE de leur secteur bancaire.
Source: Calculs des auteurs à partir des données de Bankscope, 2011

capitalisation des banques africaines sont au-dessus de la moyenne mondiale⁴. Malgré cela, le risque pays rebute les investisseurs. L'instabilité sociale et politique atteint pourtant rarement les extrêmes du Libéria ou de la Sierra Leone. Si les pays qui ont connu des troubles sérieux, tels que des coups d'Etat ou des guerres entre 2007 et 2010 sont en effet nombreux, il est intéressant de remarquer que la rentabilité de leurs secteurs bancaires sur cette même période est restée élevée (Tableau 1). La capacité de rebond des secteurs financiers africains montre que les économies africaines font preuve d'une forte résilience à ce type de crise : les résultats sont volatiles, mais les effets de rattrapage permettent de compenser les mauvais exercices. Les investisseurs ayant des perspectives de long terme et capables de diversifier géographiquement leurs actifs ont la garantie de retours sur investissements records en Afrique.

Une enquête récente réalisée par Ernst&Young met en avant le phénomène d'anti-sélection dont est victime l'Afrique (Ernst&Young, 2011). Elle montre que l'Afrique est le continent qui apparaît le plus risqué pour les investisseurs, mais qu'il existe une différence marquée entre les investisseurs qui ont déjà investi en Afrique et les autres. Les premiers sont satisfaits de leurs investissements et souhaitent s'engager davantage

« Les groupes bancaires étrangers ayant cherché à s'implanter sur le continent ces 30 dernières années sont très rares. »

tandis que les seconds considèrent le continent comme trop risqué et n'envisagent généralement pas d'y investir. Le panorama du secteur financier en Afrique illustre assez bien cette dynamique. Les principaux groupes ban-

caires étrangers présents en Afrique subsaharienne sont en effet soit des banques françaises (Société générale, BNP), soit des banques anglaises (Barclays, Standard Chartered), originaires donc des anciennes puissances coloniales. Ces banques sont entrées en Afrique au moment des indépendances et n'en sont pas reparties depuis. La continuité de leur présence depuis 50 ans montre que le niveau de rentabilité moyen est élevé et que les risques sont contrôlables. En revanche, les groupes bancaires étrangers ayant cherché à s'implanter sur le continent ces 30 dernières années sont très rares. En particulier, pratiquement aucune banque en provenance des pays émergents et en développement - par exemple de Chine ou d'Inde, des pays devenus pourtant les principaux partenaires commerciaux du continent -, n'a démontré de velléité d'implantation en Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud) ces dernières années.

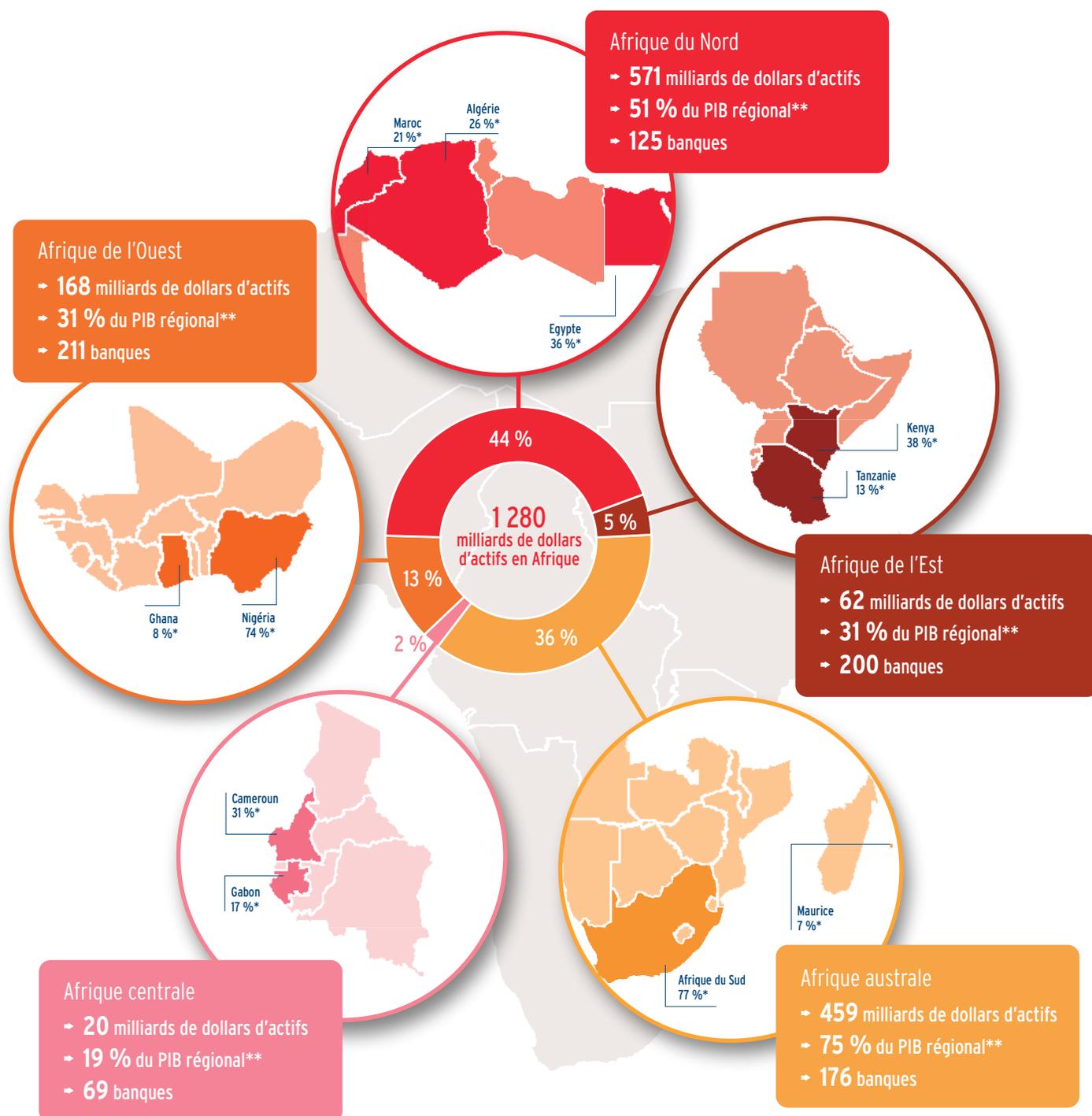
Pour éviter que le secteur bancaire africain ne reste isolé, il est essentiel d'atténuer le sentiment de risque qu'il inspire à l'extérieur. La position particulière des IFD, originaires des pays du Nord et présentes de longue date au Sud, leur donne accès à un spectre d'investisseurs assez large auprès de qui ils peuvent promouvoir l'Afrique. Utiliser cette position pour faire le pont entre l'Afrique et les différents marchés apparaît comme un des principaux leviers dont disposent les IFD pour orienter l'investissement privé étranger vers le secteur bancaire africain. ●

⁴ En outre, ces chiffres sous-estiment les niveaux de rentabilité réels des banques étrangères opérant en Afrique. Ils sont en effet fortement influencés par les résultats des grandes banques publiques africaines, qui peuvent avoir des parts de marchés importantes et des rentabilités très médiocres.

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne est en pleine croissance. Longtemps caractérisé par un faible de taux de pénétration, il affiche aujourd'hui un réel dynamisme. Si des champions régionaux tels que l'Afrique du Sud, le Nigéria ou le Kenya dominant largement, la tendance générale est indéniablement à la forte croissance des actifs. Le développement économique du continent bénéficie au secteur, qui affiche des niveaux de rentabilité élevés.

Panorama du secteur bancaire en Afrique

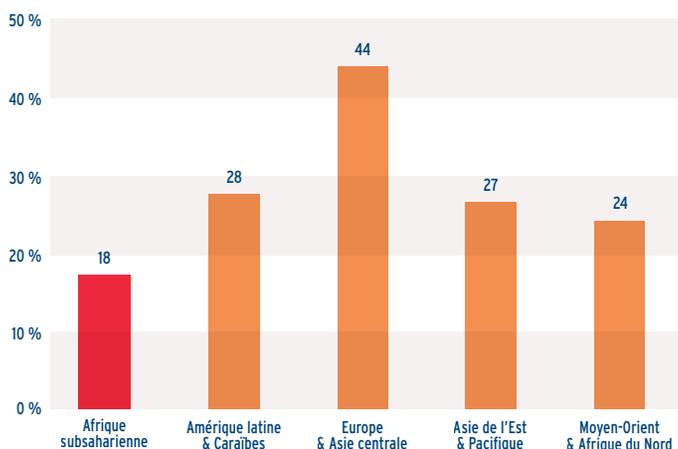


*Ce chiffre représente la part des actifs bancaires du pays par rapport au total des actifs bancaires de la région.

**Ce chiffre correspond à la contribution du secteur bancaire au PIB de la zone représentée.

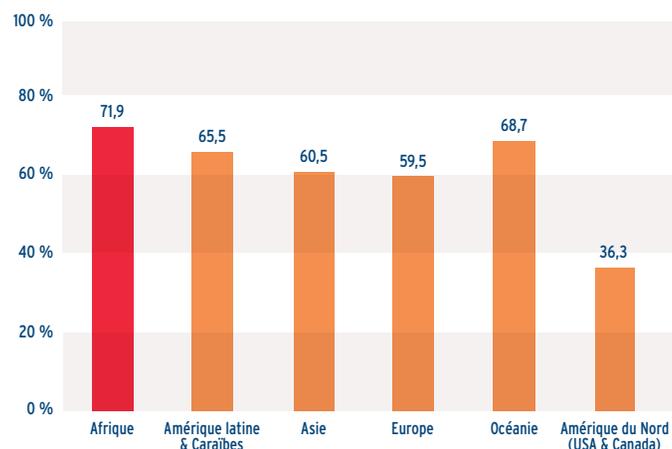
Source : Calculs de la rédaction à partir de données de la BEI, de la CIA et des banques centrales des pays représentés, données à fin 2010

Taux de bancarisation par région



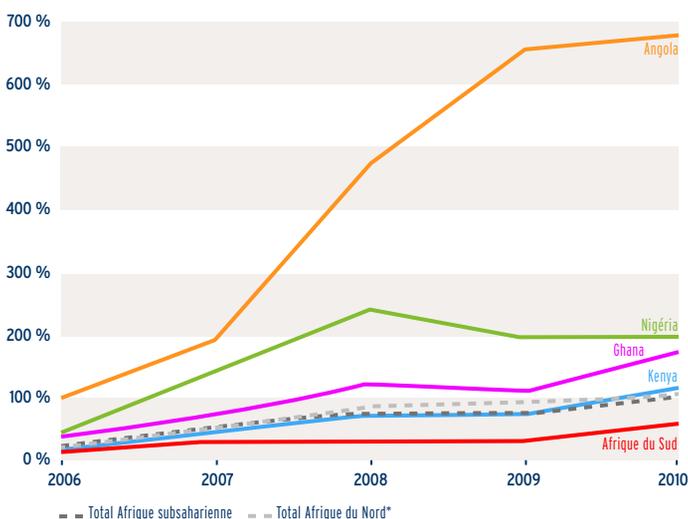
Note : Ces données représentent le pourcentage d'adultes détenant un compte bancaire ouvert dans une banque commerciale.
Source : BEI, 2013

Concentration bancaire moyenne par région



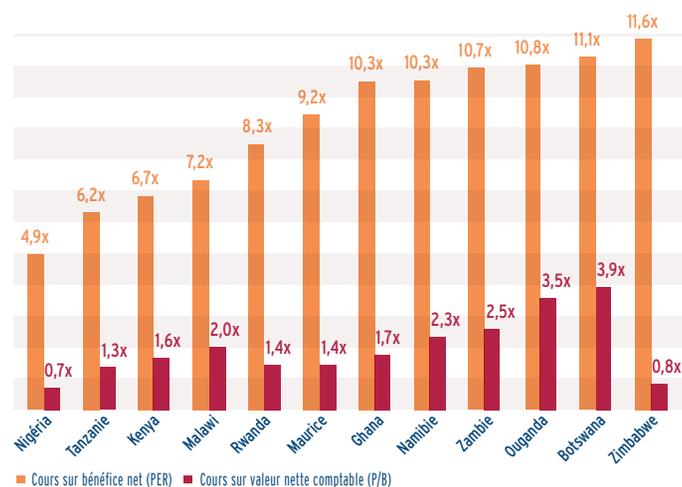
Note : Ces données représentent la part du total des actifs des trois premières banques de chaque pays des régions représentées par rapport à la taille totale du secteur bancaire de ces pays.
Source : Banque mondiale, 2010

Croissance des principales places bancaires



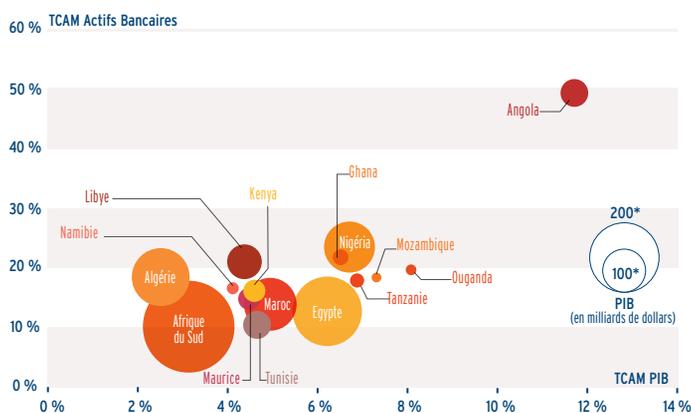
* L'Afrique du Nord comprend l'Algérie, l'Egypte, la Libye, le Maroc et la Tunisie.
Source : Calculs de la rédaction à partir des données de la Banque mondiale et du FMI, 2010

Valorisation médiane des actifs bancaires



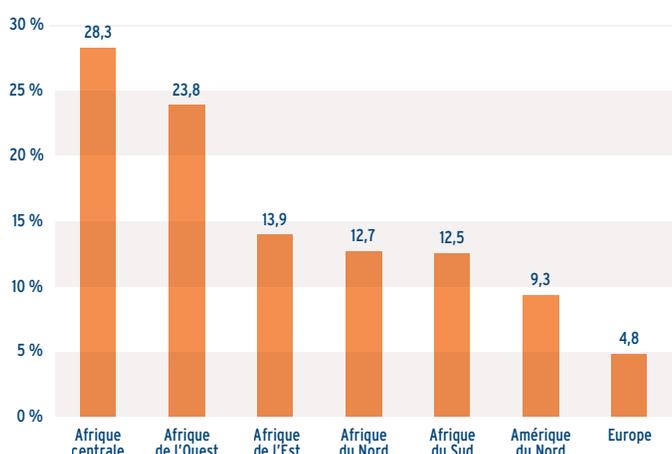
Note : Ces données sont calculées sur la base du prix par action au 30.11.12 d'un échantillon de 54 banques cotées sur les principales places boursières d'Afrique subsaharienne.
Source : Hartland Peel, 2012

Corrélation entre la croissance des actifs et du PIB



Note : Ce graphe fait figurer les 16 pays d'Afrique qui ont enregistré les plus forts taux de croissance annuels moyens des actifs bancaires, de 2005 à 2010.
TCAM : Taux de croissance annuel moyen
Source : Calculs de la rédaction à partir des données de la Banque mondiale et des indicateurs du Africa Development, 2010

Rentabilité moyenne des fonds propres par région



Note : Ces données mesurent la rentabilité des fonds propres des banques des pays représentés.
Source : Calculs de la rédaction à partir de données de Bankscope au 31.12.10

De nouvelles règles pour un système financier efficace

Les systèmes financiers africains se sont développés et stabilisés – dynamisés entre autres par l'émergence des banques locales et par leur capacité d'innovation. Si la régionalisation des établissements et l'intégration régionale se renforcent, de réelles fragilités demeurent telles que les problèmes de taille critique ou de gouvernance défailante. Pour y répondre, il est indispensable d'encourager la concurrence et d'améliorer la régulation du secteur.

Thorsten Beck

Professeur d'économie à l'Université de Tilburg
et président de l'European Banking Center

En dépit de la crise financière mondiale de 2007-2008, le secteur financier poursuit son expansion sur l'ensemble du continent africain. L'offre de services financiers s'élargit et devient accessible à un plus grand nombre d'entreprises et de ménages. De nouveaux acteurs et de nouveaux produits - qui doivent souvent beaucoup aux nouvelles technologies - ont permis de faciliter l'accès aux services financiers, et plus particulièrement aux produits d'épargne et de paiement. L'innovation financière s'étend à toute l'Afrique, notamment sous forme de *mobile banking* ou de services de paiement par téléphone portable.

De nouveaux acteurs et de nouvelles méthodes de travail voient le jour au sein des systèmes financiers : établissements de micro-dépôt, coopération entre établissements financiers formels et informels, etc. Pour la première fois depuis plusieurs décennies, un vent d'espoir souffle sur le secteur financier africain.

LA RÉGIONALISATION, UN CATALYSEUR DE PROGRÈS

Associées aux nouvelles opportunités offertes par les technologies, les récentes restructurations du secteur bancaire africain ont contribué à l'approfondissement et à l'élargissement des services financiers (Figure 1).

En quelques décennies, de nombreuses économies africaines sont passées d'un système bancaire postcolonial, essentiellement étatique, à un système à capitaux majoritairement privés. Lors des privatisations des années 1980, de nombreuses banques africaines publiques ont été cédées au secteur privé, souvent aux mêmes banques européennes qui en avaient été propriétaires.

Mais une nouvelle tendance traverse le secteur bancaire africain depuis une vingtaine d'années - l'expansion des banques locales. Après la fin de l'apartheid, plusieurs banques sud-africaines, notamment Absa et Standard Bank, ont commencé à se développer sur le continent. Plus récemment, deux banques ouest-africaines - Bank of Africa et Ecobank - ont commencé à implanter

des filiales dans toute l'Afrique. Les banques marocaines se sont elles aussi développées au Sud, tandis que les banques nigérianes et kényanes ont établi des filiales dans leurs espaces économiques respectifs (Encadré). C'est l'excédent de capital - comme dans le cas du Nigeria après l'épisode de consolidation - mais aussi les opportunités de croissance qui ont soutenu cette expansion. Une expansion qui résulte donc souvent du développement à l'échelle régionale de l'économie réelle et du secteur privé. L'intégration financière, à travers notamment la régionalisation du secteur bancaire, peut aussi à l'inverse favoriser l'intégration régionale de l'économie réelle. Au final, en 2009, près de la moitié des banques régionales en Afrique étaient originaires de la région ou des pays émergents. Le secteur bancaire africain s'est métamorphosé - ce qui a eu d'importantes répercussions sur la compétitivité et l'innovation.

Cependant, l'émergence et la montée en puissance des banques régionales ont modifié la place des banques étrangères - dont

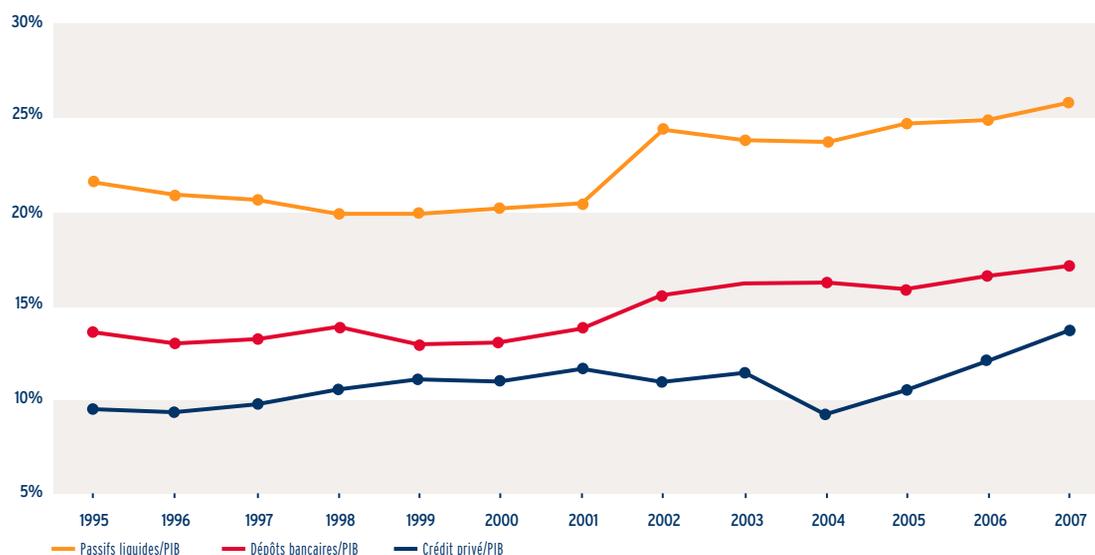
« Pour la première fois depuis plusieurs décennies, un vent d'espoir souffle sur le secteur financier africain. »



THORSTEN BECK

Thorsten Beck est professeur d'économie. Après avoir travaillé au département de la recherche de la Banque mondiale, il préside aujourd'hui l'European Banking Center à l'université de Tilburg. Expert du secteur bancaire, ses travaux portent notamment sur l'accès aux services financiers, sur les activités transfrontalières et les cadres de résolution des défaillances bancaires. Ses recherches ont été publiées dans plusieurs revues universitaires.

FIGURE 1 : DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR FINANCIER EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE (1995-2007)



Source : Beck, T, Demirgüç-Kunt, A., Levine, R., 2009

Note : ce graphe montre la valeur médiane des ratios des passifs liquides, des dépôts bancaires et du crédit privé rapportés au PIB en Afrique subsaharienne.

la présence fait débat depuis longtemps en Afrique. D'un côté, ces banques étrangères jouent un rôle bénéfique pour les systèmes financiers africains : elles peuvent encourager la bonne gouvernance, mais aussi apporter des technologies qui permettent des gains d'efficacité. Elles peuvent, par ailleurs, aider à exploiter les économies d'échelle dans les petits pays où elles sont présentes. D'un autre côté, elles montrent leur limite sur un continent où les petites entreprises, au profil plus risqué, sont très nombreuses. C'est tout particulièrement le cas dans les pays où elles captent près de 100 % des parts de marché. En effet, elles s'appuient sur des informations chiffrées et objectives pour évaluer les emprunteurs. Cette méthode de travail, qui laisse peu de place aux informations plus subjectives, peut avoir des répercussions négatives pour les petites entreprises.

De manière générale, les banques locales disposent d'une connaissance plus fine du secteur privé en Afrique ; elles font preuve d'une plus grande disposition à relever les défis spécifiques au contexte. Elles font davantage appel à des technologies innovantes, dans la mesure où les techniques de prêt standards sont trop coûteuses pour

l'Afrique. Bien qu'il soit difficile de prédire quels seront les innovateurs de demain en matière de nouveaux produits et services, on peut dire que les fournisseurs de services financiers africains sont particulièrement bien positionnés pour innover, étant donné leur expérience. Deux exemples suffisent pour s'en convaincre. L'Uganda Commercial Bank, une banque ougandaise publique qui disposait d'une position dominante sur le marché, a été privatisée et cédée à la banque sud-africaine Standard Bank à la condition de maintenir son réseau d'agences. Standard Bank a non seulement maintenu le réseau mais elle a aussi ouvert de nouvelles agences, étoffé l'offre de produits et développé le financement agricole. La récente expansion de Equity Bank du Kenya vers l'Afrique de l'Est a permis d'exporter un modèle économique performant, permettant de toucher les populations du bas de la pyramide, auparavant non bancarisées.

« Les banques locales (...) font davantage appel à des technologies innovantes. »

DES SYSTÈMES BANCAIRES TOUJOURS FRAGILES

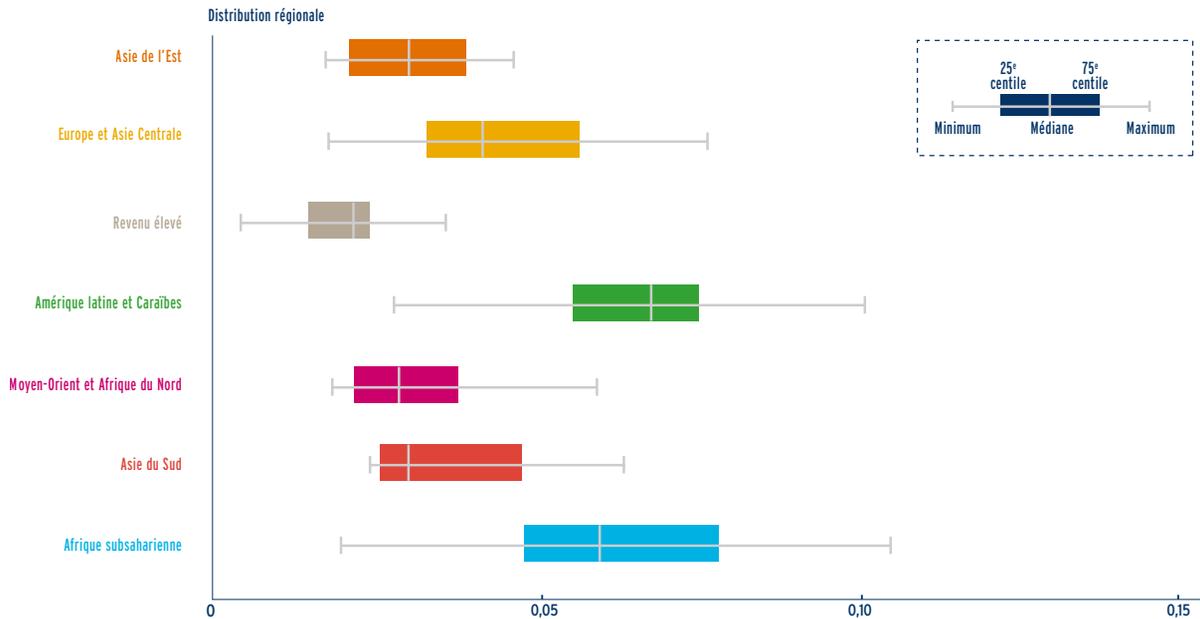
Les systèmes financiers africains se sont non seulement développés mais ont aussi considérablement gagné en stabilité. Alors qu'en 1995 un tiers des pays africains subissait une crise bancaire systémique, la plupart des systèmes bancaires africains sont aujourd'hui stables, bien capitalisés et extrêmement liquides – au point même de nuire à leur capacité d'intermédiation. Cependant, le secteur financier connaît encore des problèmes d'échelle et de volatilité. Une fragilité peu visible demeure dans plusieurs pays, en ►►►

REPÈRES

L'université néerlandaise de Tilburg propose depuis plus de 80 ans des formations et des services de recherche reconnus. Classée meilleure université européenne en gestion, en économie et en droit, elle accueille 13 700 étudiants. Les travaux de recherche conduits à l'université de Tilburg se distinguent par une approche pluridisciplinaire innovante. Hébergeant plus de 20 centres de recherche, elle reçoit des scientifiques de tous les horizons, qui représentent de nombreux domaines d'études.

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

FIGURE 2 : MARGES NETTES D'INTÉRÊT PAR RÉGION



Source: Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Levine, R., 2009

Note : l'échantillon comprend 133 pays ; les données datent de 2007. La marge nette d'intérêt est égale au produit net d'intérêt divisé par le total des actifs productifs.

►►► particulier en Afrique centrale et occidentale. Le Togo, par exemple, compte plusieurs banques avec un fort pourcentage de prêts improductifs et des ratios de fonds propres insuffisants. C'est en fait 50 % du système bancaire qui est en difficulté, résultat de carences dans la gouvernance et de bouleversements politiques et économiques des deux dernières décennies. En Côte d'Ivoire, l'accumulation d'arriérés du secteur public, de prêts à des secteurs risqués et de carences

« La concurrence (...) est essentielle pour favoriser l'innovation financière en Afrique. »

en termes de gouvernance ont mis en 2008 en difficulté de nombreuses banques, locales ou régionales pour la plupart. Cette situation a conduit l'État à prendre le contrôle de trois établissements et à les recapitaliser.

Par ailleurs, la petite taille des économies des pays d'accueil permet difficilement de réaliser des économies d'échelle. Le degré élevé d'informalité augmente les coûts et les risques pour les établissements financiers et exclut d'importants segments de la population des services financiers formels. La volatilité individuelle et agrégée alourdit les coûts et nuit à la gestion des risques. Les problèmes de gouvernance persistent dans de nombreux établissements privés et publics et entravent aussi bien l'activité des banques que les tentatives de réforme et les

interventions publiques pour corriger les défaillances de marché. Ces circonstances défavorables expliquent pourquoi les systèmes bancaires en Afrique demeurent, pour la plupart, concentrés et peu compétitifs. Elles expliquent aussi le coût encore très élevé des services financiers et des taux d'intérêts (Figure 2), les durées de prêt réduites et la préférence des banques pour les obligations souveraines au détriment des prêts au secteur privé. Au cours des 50 dernières années, le secteur financier africain n'a pas soutenu la croissance de l'économie réelle.

RENOUVELER LES RÈGLES DU SECTEUR BANCAIRE

La réponse à ces défis n'est pas à rechercher du côté d'un système bancaire entièrement africain, mais plutôt dans un système financier ouvert et compétitif. Des banques aux structures capitalistiques diversifiées conserveront un rôle important – qu'elles soient nationales, régionales ou internationales. La concurrence – entendue au sens large, couvrant un vaste champ de politiques et d'actions – est essentielle pour favoriser l'innovation financière en Afrique. Cela suppose un système ouvert à de nouveaux types de fournisseurs de services financiers – même si ce sont des sociétés non financières, comme les opérateurs de téléphonie mobile. Cela suppose de faibles barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants, mais aus-

si l'existence d'une infrastructure adéquate, comme par exemple les registres de crédit qui permettent aux nouveaux entrants de s'appuyer sur les informations disponibles. Cela implique aussi un engagement plus actif de l'État, par exemple en contraignant les banques à adhérer à une plateforme de paiement partagée ou à transmettre des informations positives et négatives à des registres du crédit.

La réglementation et la surveillance des banques internationales s'avèrent particulièrement importantes. Les relations entre les autorités de surveillance des pays d'origine et des pays hôtes doivent être renforcées ; l'échange d'informations et la répartition des responsabilités et des obligations sont cruciales, particulièrement en période de fragilité. Ces interactions sont fondamentales pour prévenir les difficultés des banques ou, du moins, pour en réduire l'impact – mais aussi pour mettre en place des mesures incitatives visant à éviter des prises de risques excessives. L'émergence de banques régionales requiert aussi une coopération plus étroite entre les autorités de supervision régionales africaines. L'expérience européenne récente montre toutefois que les collèges d'autorités de surveillance et les protocoles d'accord sont des outils de coordination nécessaires mais insuffisants en cas de difficultés. Les protocoles d'accord ne sont

« L'intégration financière régionale doit s'accompagner d'un véritable cadre de réglementation. »

pas des documents juridiques contraignants et, au sein d'un collège de superviseurs, la décision finale revient à l'autorité du pays d'origine. Il est indispensable d'envisager le scénario

le plus défavorable et de s'y préparer par des plans de résolution des défaillances et de relance avec des accords *ex ante* de partage des charges. Une meilleure intégration sous-régionale pourrait même aboutir à la création d'autorités de supervision bancaire intégrées, comme il en existe déjà en Afrique de l'Ouest et centrale.

Les récentes évolutions du système bancaire africain reflètent le nouvel esprit pionnier des banques africaines. Au-delà des statistiques qui montrent le développement des systèmes financiers, de nouveaux produits et de nouveaux acteurs voient le jour sur tout le continent. Un nombre grandissant d'entreprises et de ménages ont accès à des services financiers. Les activités bancaires transfrontalières se développent et constituent un élément

clé de ce nouveau scénario. Les banques régionales ont su apporter de l'innovation et de la concurrence au sein des systèmes financiers africains. D'autres défis sont désormais à venir, et exigeront des réponses sur le plan de la réglementation et de la surveillance. L'expérience européenne nous apprend qu'il n'y a pas de développement sans difficultés et que l'intégration financière régionale doit s'accompagner d'un véritable cadre de réglementation et surtout de résolution des défaillances afin d'éviter les faillites. ●

ENCADRÉ : LA RÉUSSITE DE L'INTÉGRATION FINANCIÈRE EN AFRIQUE DE L'EST

Depuis quelques années, les systèmes financiers des cinq pays membres de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE) se sont développés. Les niveaux d'inclusion financière - qui étaient à l'origine bas - croissent. L'expérience du Kenya montre que l'innovation financière peut contribuer à l'approfondissement et à l'élargissement du système financier au profit de l'économie réelle - que ce soit à travers l'émergence de nouveaux acteurs (Equity Bank, M-Pesa), le développement de nouveaux produits (services bancaires sur téléphone portable), l'assouplissement de la réglementation (*agency banking*) ou par le dialogue actif entre les parties prenantes. La Banque centrale du Kenya a joué un rôle important dans ce processus en autorisant un acteur non financier (Safaricom) à développer une offre de services financiers. Elle a aussi su regarder au-delà du modèle traditionnel du réseau d'agences et encourager la concurrence. En adoptant une approche expérimentale plutôt que la voie traditionnelle de type législation-réglementation-innovation, la Banque centrale du Kenya a ouvert la voie aux innovations financières pour le secteur privé. Plus récemment, des banques kényanes ont commencé à se développer dans leur région, encouragées par un engagement explicite en faveur de l'intégration financière et par d'importantes ressources en capital. Pour que cette tendance se confirme, il est indispensable que le cadre réglementaire suive l'évolution d'un secteur financier dynamique et florissant. Mais surtout, une intégration financière plus étroite contraindra les banques centrales de la CAE à adapter le cadre réglementaire et les mécanismes transfrontaliers de résolution des défaillances. La stabilité financière est un objectif toujours en mouvement et un cadre réglementaire est un travail à parfaire continuellement.

L'essor des banques privées à capitaux locaux

Face à leurs concurrentes étrangères, les banques locales d'Afrique subsaharienne disposent de réels avantages comparatifs. Leur montée en puissance favorise la croissance du taux de bancarisation et l'émergence de champions industriels. Comme le montre l'exemple nigérian, leur recapitalisation sera essentielle pour renforcer le secteur, mais aussi participer à la régionalisation et la démocratisation des activités bancaires en Afrique.

Cyrille Nkontchou

Associé gérant, Enko Capital Management LPP

Au cours des 20 dernières années, le paysage bancaire africain s'est profondément recomposé. Parallèlement à la domination traditionnelle des grandes banques issues des anciennes puissances coloniales, des banques d'État ont été créées au cours des années 1970. Elles connaîtront pour la plupart un sort funeste, marqué par des faillites ou des liquidations dans le cadre des programmes d'ajustement structurels du début des années 1980.

Cette débâcle favorise l'apparition, dans beaucoup de pays, des premières banques africaines à capitaux privés. Certaines d'entre elles, notamment en Afrique de l'Est, appartiennent à des familles qui sont déjà dans les affaires ; elles servent alors principalement à favoriser les opérations financières et bancaires des sociétés appartenant à ces groupes familiaux. D'autres établissements résultent du rachat, par des acteurs privés locaux, des parts détenues par des banques étrangères se retirant du marché africain. Enfin, certains établissements bancaires sont de pures créations, rendues possibles par une plus grande flexibilité des banques centrales – initialement très réticentes à accorder de nouvelles licences aux capitaux privés locaux. Ce mouvement est par ailleurs soutenu par des États soucieux de doter le

continent de véritables acteurs bancaires africains dans un environnement concurrentiel dominé par des filiales de banques européennes.

UNE PÉNÉTRATION CROISSANTE DES BANQUES LOCALES

Traditionnellement, les banques privées à capitaux locaux se sont focalisées sur une clientèle locale. Leur couverture géographique limitée, leur niveau de capital et leur offre de services financiers comparativement plus restreinte les rendait naturellement peu compétitives face aux banques étrangères – qui, de plus, géraient souvent la relation avec leurs grands clients industriels depuis leur pays d'origine. De fait, les banques étrangères se sont relativement désintéressées de la clientèle locale – celle des particuliers comme celle des petites et moyennes entreprises. Le développement des institutions de microfinance a répondu en partie aux besoins de la clientèle des particuliers ; malgré les taux d'intérêts élevés qu'elles pratiquent sur les crédits, elles ont été les seules à leur octroyer des financements. Les banques à capitaux locaux ont rapidement dominé le secteur de la microfinance. Plus largement, elles ont fortement contribué à accroître le taux de bancarisation dans beaucoup de pays. Au Kenya, en moins de 10 ans, Equity Bank a réussi à se hisser au rang des premières banques kényanes, talon-

« Traditionnellement, les banques privées à capitaux locaux se sont focalisées sur une clientèle locale. »



CYRILLE NKONTCHOU

Cyrille Nkontchou est le fondateur d'Enko Capital, mais aussi de Liquid Africa - une banque d'affaires privée africaine - dont il est aujourd'hui le président exécutif. Il a débuté sa carrière en France en tant que consultant chez Andersen Consulting, avant de rejoindre Merrill Lynch à Londres. Il est titulaire d'un diplôme d'économie de l'Institut d'études politiques de Paris et d'un MBA de la Harvard Business School.

REPÈRES

Enko Capital, créé en 2008, est une société de gestion d'actifs spécialisée dans l'investissement en Afrique. Basée à Londres, elle est gestionnaire de fonds investissant dans des sociétés cotées mais également dans des entreprises africaines à forte croissance souhaitant s'introduire en bourse. Enko conseille aussi bien des banques centrales et des fonds souverains sur leurs stratégies de placements.

née par Barclays Bank et Standard Chartered pourtant implantées dans le pays depuis près d'un siècle. Au Cameroun, Afriland First Bank est devenue la première banque du pays, à la fois en nombre de clients, mais aussi compte tenu de sa base de déposants.

La présence d'un plus grand nombre de banques à capitaux locaux se traduit par une augmentation significative du nombre d'agences bancaires et une densification de leurs réseaux. L'accès aux services bancaires

« *Beaucoup de groupes africains (...) doivent leur succès à la confiance que leur ont accordé des banques à capitaux locaux.* »

se démocratise alors que les seuils traditionnellement très élevés requis pour l'ouverture d'un compte sont revus à la baisse. Plus récemment, la pénétration rapide de la téléphonie mobile en Afrique¹ a participé elle aussi à l'amélioration du taux de bancarisation.

Les opérateurs de téléphonie mobile locaux - ainsi que certaines start up qui se sont lancées dans le *mobile banking* - sont devenus de véritables agents de changement, qui contribuent efficacement à la progression du taux de bancarisation. Au Kenya, il est estimé par exemple qu'un tiers des dépôts bancaires du pays transite par le système de paiement par téléphone mobile M-Pesa.

Les banques à capitaux locaux disposent d'avantages comparatifs nets ; elles disposent tout d'abord d'une meilleure connaissance des habitudes bancaires locales. Le succès de la banque Afriland First Bank, par exemple, est largement lié à sa connaissance précise du système de tontines qui, au Cameroun, représente un véritable système bancaire parallèle. La banque a su développer des produits spécifiques facilitant la sécurisation de ce système ou permettant l'adossement de ses dépôts à une infrastructure bancaire conventionnelle. Le second avantage clé des banques à capitaux locaux réside dans leur adaptabilité. Les opérateurs étrangers historiques ont eu tendance à transposer les modes opératoires qui prévalent dans leurs pays d'origine, sans toujours savoir s'adapter aux réalités locales (manque d'infrastructures, prévalence du secteur informel, analphabétisme). Les banques à capitaux locaux, elles, ont souvent su apporter des solutions innovantes répondant à ces réalités, avec des agences *low cost* localisées dans les zones à fort peuplement plus reculées, ou des standards bancaires plus adaptés aux réalités du terrain.

¹ Le taux de pénétration de la téléphonie mobile en Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud) est de 33 % en moyenne. Il est bien supérieur au taux de bancarisation qui, dans certaines régions, ne dépasse pas les 10 %.

² Olam International est un leader mondial de la filière d'approvisionnement et de traitement des produits agricoles et alimentaires. Elle est présente dans 65 pays, par le biais de 16 plateformes de distribution.

UN MEILLEUR ACCÈS AUX FINANCEMENTS POUR LES GRANDES ENTREPRISES LOCALES

L'accès difficile aux financements bancaires a souvent été un frein important au développement de groupes industriels à capitaux locaux. Beaucoup de ces groupes ont longtemps nourri une grande méfiance à l'égard des banques étrangères, suspectées de privilégier les entreprises issues de leur pays d'origine. Les groupes bancaires à capitaux locaux se sont naturellement focalisés sur la clientèle des entreprises locales. Leur appréciation du risque de crédit est fondamentalement différente de celle d'une banque étrangère, dont les décisions de crédit nécessitent généralement la consultation du siège. Celui-ci prend en compte - entre autres - le risque pays, qui est une notion étrangère pour une banque qui n'opère que localement. Beaucoup de groupes africains, devenus des champions locaux ou régionaux, doivent leur succès à la confiance que leur ont accordé des banques à capitaux locaux.

En s'internationalisant, les groupes bancaires locaux ont voulu, comme les banques étrangères, accompagner leurs clients devenus des acteurs régionaux. Cette internationalisation leur a permis - à l'intérieur de zones monétaires régionales telles que la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) ou l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UMEAO) - d'augmenter leur limite de crédit pour une même contrepartie. Cela leur a aussi donné l'opportunité d'utiliser les ressources collectées dans les pays ayant des excès de dépôts, pour les allouer à des crédits dans des pays de la même zone monétaire ayant des besoins en emplois. Le groupe Ecobank a ainsi pu réaliser l'année dernière une syndication de plus de 300 millions de dollars pour le groupe OLAM², en puisant en particulier dans les ressources de ses filiales sous-régionales, mais aussi celle de plusieurs institutions bancaires à capitaux locaux ou multilatérales. Cet exemple illustre l'essor des banques locales et les mutations récentes du secteur bancaire. Auparavant, une transaction de cette ampleur n'aurait pu généralement être que le fait de banques à capitaux étrangers, appuyées par le bilan de leur maison-mère.

LE BESOIN DE RECAPITALISATION DES SECTEURS BANCAIRES

Les banques à capitaux locaux sont aujourd'hui limitées par leur faible niveau de fonds propres. La recapitalisation du secteur bancaire au Nigéria - principalement dominé par des banques à capitaux locaux - est, à cet égard, instructive (Encadré). L'essor des groupes bancaires africains, tout comme ►►►

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

►►► leur capacité à financer les grands projets d'infrastructures et les champions locaux, passe par un renforcement de leurs niveaux de fonds propres. Cette démarche bien comprise et largement engagée dans les pays anglophones (Nigéria, Ghana, Zambie) tarde à se généraliser dans les pays francophones. Cela risque de limiter la capacité de ces banques à bénéficier pleinement des opportunités liées à une croissance économique plus vigoureuse en Afrique. Cela laisse aussi la porte ouverte à une domination du système bancaire des pays francophones par des banques anglophones, mieux capitalisées.

La recapitalisation des secteurs bancaires produit aussi des effets indirects et pousse notamment à la régionalisation des activités bancaires. Depuis la recapitalisation du secteur bancaire, le nombre de banques nigérianes implantées en Zone franc a par exemple sensiblement augmenté. En 2005, seul le groupe Eco-bank avait une présence au Nigéria et dans au moins un pays de la Zone franc. Dès 2008, près de la moitié des 25 banques nigérianes avaient

« L'essor des groupes bancaires africains (...) passe par un renforcement de leurs niveaux de fonds propres. »

au moins une implantation en pays de la Zone franc. Face à cette offensive nigériane, les banques à capitaux locaux ont dû elles aussi réagir en renforçant leurs fonds propres et en allant conquérir des marchés dans les pays voisins. Des groupes bancaires à capitaux locaux tels que BGFI, Groupe Banque Atlantique, Financial Bank (devenue Orabank), Afriland First Bank ont ouvert des filiales dans les pays voisins. En Afrique de l'Est, des groupes bancaires tels que Kenya Commercial Bank ou Equity Bank ont ouvert des filiales dans les pays de la Communauté des États d'Afrique de l'Est. Dans le même temps, les grands groupes bancaires des pays d'Afrique du Nord et d'Afrique du Sud ont manifesté un appétit croissant pour pénétrer le secteur bancaire subsaharien. Ils ont profité pour cela du retrait de certains groupes bancaires étrangers (par exemple, la reprise par Attijariwafa Bank des filiales africaines de l'ancien Crédit lyonnais), d'acquisitions (par exemple, la montée au capital du groupe BMCE dans Bank of Africa ou l'acquisition par Attijariwafa Bank de CBAO au Sénégal) ou de privatisations. Les groupes bancaires sud-africains se sont montrés prudents, privilégiant la consolidation de leur expansion régionale dans la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC). Seule la Standard Bank a profité de la recapitalisation du secteur bancaire au Nigéria pour prendre pied dans le pays.

³ Selon le cabinet McKinsey, la classe moyenne africaine devrait dépasser les 200 millions de personnes d'ici 2020.

Le secteur bancaire en Afrique est promis à un avenir radieux. Avec une croissance économique estimée à plus de 5 % en moyenne sur le continent, le secteur bancaire devrait connaître une croissance à deux chiffres tirée par l'émergence d'une classe moyenne plus nombreuse³. Avec un taux de bancarisation encore très faible, la démocratisation des services bancaires en Afrique est à la fois un enjeu majeur et une superbe opportunité pour les banques à capitaux locaux. La réelle opportunité pour les banques à capitaux locaux réside dans les services bancaires destinés à la clientèle de particuliers. C'est le cas, par exemple, du crédit immobilier, qui représente dans les pays les plus avancés la majorité des emplois des banques alors qu'il est encore largement inexistant sur le continent, hors Afrique du Sud et Afrique du Nord. C'est sur ce type de services éminemment liés à la bonne connaissance du contexte local, que les banques à capitaux locaux ont un avantage compétitif. Malheureusement, le développement de ces services pourtant vital pour le financement de l'accès à l'immobilier est actuellement freiné par l'absence de ressources à long terme pour les banques en Afrique subsaharienne hors Afrique du Sud, ainsi que par une réglementation bancaire souvent inadaptée. Malgré les difficultés, les banques de certains pays introduisent peu à peu ce type de services sur leurs marchés (comme aux Kenya, Ghana et Nigéria dans une moindre mesure). Les établissements des pays francophones sont, eux, à la traîne en ce domaine. •

ENCADRÉ : LA RECAPITALISATION FORCÉE DES BANQUES NIGÉRIANES

En 2004, le gouverneur de la Banque centrale du Nigéria décide de faire évoluer en un an le niveau minimum de capital requis pour les banques agréées (plus de 90 établissements à cette époque) de 25 à 250 millions de dollars. L'objectif du gouverneur était non seulement d'assainir et de consolider le secteur - qui serait ainsi plus facile à superviser -, mais aussi d'augmenter la capacité de financement du secteur bancaire local qui, selon lui, freinait le développement de l'économie nigériane. Malgré les excès des premières années, ce pari risqué a contribué à une transformation radicale du système bancaire nigérian : accroissement de la compétition, augmentation significative de la densification du réseau bancaire et des services bancaires, internationalisation des banques locales. Aujourd'hui, les banques nigérianes sont en mesure de financer sans recours extérieur la plupart des grands projets d'infrastructures locaux. Elles ont aussi accompagné l'émergence de champions industriels africains tels que le groupe cimentier Dangote.

Une banque française face aux mutations du marché africain

Loin de toute posture attentiste, la Société générale poursuit son développement en Afrique. Tout en renforçant son offre auprès des populations peu bancarisées, elle poursuit ses relations avec les grandes entreprises, mais aussi les PME. Le groupe entend favoriser une croissance maîtrisée plutôt que de faire le jeu de la quête effrénée des parts de marché. Il plaide en faveur d'une révolution des normes réglementaires et d'un durcissement de la supervision bancaire. Des évolutions indispensables pour la stabilité du système bancaire africain dans son ensemble.

Jean-Louis Mattei

Ancien Directeur de la Banque de Détail à l'International Société générale, Président du Comité d'Audit AFD¹

Avec six implantations en Afrique du Nord, huit en Afrique de l'Ouest et trois en Afrique centrale, le groupe Société générale est l'un des plus grands réseaux bancaires du continent africain. À partir d'un noyau historique constitué du Sénégal, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et de la Guinée, son réseau s'est étoffé au cours de la dernière décennie avec l'acquisition de sept nouvelles implantations situées en Afrique francophone (Figure 1). Le groupe fait figure

de banquier de référence dans de nombreux pays avec des parts de marché supérieures à 20 %, comme c'est le cas au Cameroun, en Côte d'Ivoire, en Guinée et en Guinée équatoriale, à Madagascar, au Sénégal et au Tchad. En dépit du contexte international de crise et de la montée en puissance de nouveaux acteurs sur le marché africain, le groupe Société générale poursuit sa progression sur le continent. Avec un total de 15 000 collaborateurs et un réseau d'un millier d'agences, ses filiales africaines comptent 3,5 millions de clients à la fin de décembre 2012 - dont 1,2 million en Afrique subsaharienne. Le réseau africain du groupe continue de dégager des revenus croissants et une rentabilité récurrente.

UNE STRATÉGIE AFRICAINE AMBITIEUSE

Si la crise financière de 2008 et l'émergence de nouvelles normes financières internationales pour les banques européennes ont contraint leurs filiales africaines à une stratégie d'investissement plus sélective et prudentielle, l'engagement de la Société générale est resté intact en Afrique. Loin de toute posture attentiste, le groupe poursuit une dynamique de développement ambitieuse et de long terme sur le continent. Son ambition est de consolider ses parts de marchés tout en étant attentif aux opportunités de croissance qui se présentent. Car l'Afrique - en plus d'être une zone historique d'activité pour le groupe - demeure un marché rentable et répond à ses critères de choix en matière de développement. Malgré des contextes économiques et politiques parfois incertains, la croissance demeure soutenue depuis quelques années. La zone recèle incontestablement de nombreux atouts liés à son dynamisme démographique et à la présence de ressources naturelles importantes. La croissance économique, la démographie dynamique et la faible bancarisation constituent autant de leviers de croissance pour le groupe. La stabilité politique, un cadre des affaires sain et la sécurité des biens et des personnes seront les critères essentiels qui détermineront le choix de ses prochaines ►►►

« L'engagement de la Société générale est resté intact en Afrique. »

¹ Le présent article constitue une contribution personnelle de l'auteur. Les positions exprimées ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Société générale ou de ses administrateurs.

REPÈRES

S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, la Société générale est l'un des tout premiers établissements européens de services financiers. Plus de 154 000 collaborateurs, présents dans 76 pays, accompagnent 32 millions de clients dans le monde entier. Les équipes de la Société générale proposent conseils et services aux particuliers, aux entreprises et aux institutions. Elle est implantée de longue date en Afrique, où ses filiales disposent d'un réseau de plus de 1000 agences.

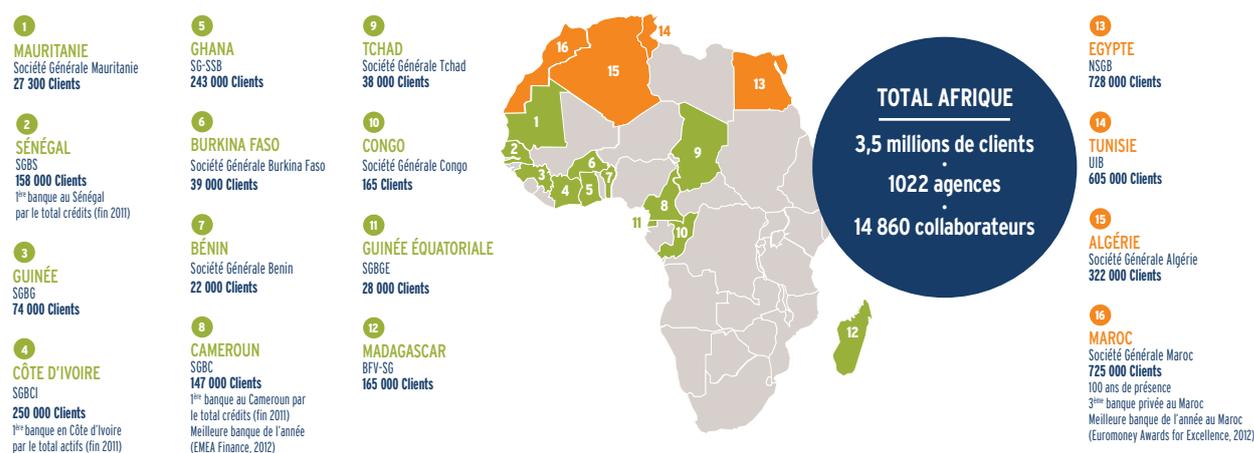


JEAN-LOUIS MATTEI

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et du Centre d'études supérieures de Banque, Jean-Louis Mattei rejoint la Société générale en 1973. Il devient directeur général de la Société générale de Banques en Côte d'Ivoire en 1988. Dix ans plus tard, il prend la direction de la banque de détail à l'international. Il développe alors le réseau international tout en renforçant les positions historiques du groupe - en particulier en Afrique. En 2012, il devient conseiller du Président-directeur général.

Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?

FIGURE 1 : PRÉSENCE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE EN AFRIQUE



Source : Société générale, 2012

►►► expansions géographiques. Sa volonté est donc de continuer à se développer, de façon sélective, dans la région.

Afin de conforter son rôle de leadership sur le marché et dans un contexte de concurrence accrue, la Société générale renforce donc son implantation dans les pays où elle est présente en poursuivant un plan ambitieux de développement de ses réseaux d'agences et de son assiette de clientèle. Elle a pour objectif d'atteindre 1,7 million de clients particuliers d'ici 2015 en Afrique subsaharienne. En Côte d'Ivoire et au Sénégal, la banque est déjà sur un rythme d'ouverture de dix à quinze agences par an. Dans les autres pays, son développement se fait à un rythme de deux à trois nouvelles agences par an.

UN MODÈLE DE BANQUE UNIVERSELLE

La stratégie africaine de la Société générale repose sur le renforcement de son modèle de banque universelle. Elle entend se développer auprès de tous les segments de clientèle - particuliers, professionnels et entreprises - en proposant une large offre de produits et en utilisant tous les canaux de distribution. Un de ses enjeux stratégiques est d'accompagner la démocratisation des services bancaires.

« L'ambition de la Société générale est de croître en Afrique sur des bases saines, solides et pérennes. »

Le groupe propose de nouvelles solutions, simples et à bas coût, pour accompagner la population non bancarisée, qui représente le plus grand nombre en Afrique subsaharienne et un potentiel de croissance important dans la région. Pour répondre à cet objectif, de nouveaux produits comme le *mobile banking* et l'*Internet banking* ont été développés. Une expérience de banque *low cost* va être également lancée au Sénégal pour une cible située entre les clients des banques à réseau traditionnelles et ceux de la microfinance.

Cette nouvelle banque s'appuiera sur un réseau d'agences à bas coûts, sur une gamme limitée de produits et sur des services simples aux tarifs modestes, ainsi que sur l'utilisation du téléphone portable, grâce au nouveau service de paiement mobile Yoban'tel lancé en 2010². La mutualisation des activités de *back office* du groupe a permis une réduction de ses coûts mais également une meilleure réactivité en termes d'offre.

Si la Société générale coopère avec la plupart des grandes entreprises installées dans ses pays d'implantation, elle est aussi très impliquée auprès des petites et moyennes entreprises. Ces segments de clientèle sont essentiels : ils sont les garants d'une croissance économique harmonieuse. La plupart des filiales du groupe ont d'ailleurs adapté leur dispositif commercial et d'octroi de crédit pour répondre aux besoins de ces entreprises et mieux en appréhender le risque qui leur est spécifique.

UNE GESTION DES RISQUES PRUDENTE

L'ambition de la Société générale est de croître en Afrique sur des bases saines, solides et pérennes en préservant à tout prix une bonne qualité de ses actifs. Ses filiales africaines affichent un excédent de liquidité, des niveaux de capitalisation largement supérieurs aux normes réglementaires - et par ailleurs conformes aux exigences Bâle II et Bâle III (Encadré) - ainsi qu'un très faible coût du risque en raison de l'excellente qualité de leurs actifs. Quand les opportunités d'investissement se font rares, ces filiales préfèrent conserver leur excès de liquidité plutôt que de faire le jeu de la quête effrénée des parts de marchés. Le groupe entend favoriser un développement maîtrisé et une gestion des risques prudente.

² La Société générale a en effet lancé sur le continent africain un nouveau service bancaire de paiement par téléphone mobile, conçu comme un moyen de paiement universel, ouvert au plus grand nombre - en particulier aux populations non bancarisées.

Certains groupes bancaires, apparus plus récemment sur le marché, semblent moins disposés à remettre à jour leur dispositif prudentiel et leur stratégie d'investissement sur la base des normes de Bâle II et Bâle III. Ces acteurs ne sont pas tous scrupuleusement supervisés par les régulateurs nationaux de leurs pays. Leur stratégie de conquête des parts de marché, alliée à un manque de supervision et de sanctions lorsqu'ils ne respectent par leur dispositif prudentiel, peut les conduire à des prises de risques déraisonnables. La forte croissance de leur activité peut faire courir un risque systémique à l'ensemble du secteur. Il ne s'agit pas ici de questionner la concurrence de ces acteurs, qui a contribué à améliorer l'efficacité du secteur bancaire, mais plutôt de plaider en faveur de règles du jeu communes.

LES CONDITIONS D'UNE CROISSANCE Saine DU SECTEUR

Le secteur bancaire, bien qu'il présente une attractivité indéniable, doit subir des transformations significatives pour pouvoir offrir les bases d'une croissance saine à ses acteurs. L'émergence de groupes bancaires africains ne peut se faire sans une véritable révolution des normes réglementaires et sans un durcissement de la supervision bancaire. Tous les acteurs doivent impérativement respecter les mêmes règles du jeu et éviter d'adopter une stratégie agressive de développement pouvant mettre en péril la pérennité de l'ensemble du système. Les banques centrales doivent pleinement jouer leur rôle et garantir la solidité du secteur, notamment en augmentant les niveaux de besoins en fonds propres et en renforçant les contrôles sur l'approvisionnement de crédit. Il en va sans doute de la stabilité du secteur bancaire africain dans son ensemble.

Si les banques centrales sont suffisamment structurées, elles souffrent parfois du dysfonctionnement de l'appareil d'État (police, justice, administration, douane, etc.) ; les règles, parfois, ne sont pas appliquées aussi strictement qu'elles devraient l'être. Le renforcement du secteur bancaire doit donc également passer par une mise à niveau de l'appareil d'État dans les différents pays de la région.

Par ailleurs, les problèmes de gouvernance empêchent, dans beaucoup de pays, la mise en place d'un climat des affaires sain et attractif. La stabilité politique et la sécurité des biens et des personnes sont loin d'être partout acquis. Seuls la stabilité politique, un cadre des affaires clair, un appareil d'État qui fonctionne et qui se porte garant de la sécurité des personnes et des biens lèveront ces freins, favoriseront l'émergence de projets - dont la rareté peut pénaliser l'économie africaine. Certes, une banque peut

promouvoir un pays auprès de promoteurs et d'investisseurs, mais elle ne peut pas créer de projets - ni non plus mettre en place à elle seule le contexte favorable à leur existence. Le rôle des États est ici essentiel.

La Société générale, de par son rôle de leader dans certains pays africains, a sans aucun doute joué un rôle structurant pour leur secteur bancaire. Sa présence permet de maintenir et de diffuser les bonnes pratiques, et de participer à la moralisation du secteur. Il faut que l'Afrique attire des investisseurs responsables, porteurs d'une vision et d'une stratégie à long terme. Réussir en Afrique dans le secteur bancaire dépend largement de la connaissance que l'on a du terrain. Mais il faut aussi savoir faire preuve de patience en matière de résultat - et apprécier à sa juste valeur tout le potentiel et le dynamisme du continent. La stratégie de Société générale dans cette région s'inscrit dans la durée. Dans chacun de ses pays d'implantation, elle souhaite jouer un rôle significatif dans le développement de l'économie locale. Le Groupe Société générale, acteur responsable et investisseur patient, a donc vocation à rester en Afrique subsaharienne et à poursuivre l'écriture de son histoire africaine. ●

« Il faut que l'Afrique attire des investisseurs responsables, porteurs d'une vision et d'une stratégie à long terme. »

ENCADRÉ : DE BÂLE II À BÂLE III

Le Comité de Bâle a été créé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales et des organismes de réglementation et de surveillance bancaires issus des principaux pays industrialisés. Il est hébergé par la Banque des règlements internationaux basée à Bâle. Il publie des recommandations sur le niveau de fonds propres réglementaires, établit des normes pour la gestion et la surveillance de la liquidité des banques, pour améliorer le contrôle des risques, pour renforcer la transparence et favoriser la coopération transfrontière. Ces recommandations ont abouti à l'adoption par les instances européennes du second Accord de Bâle (Bâle II). En réponse à la crise financière, un processus de régulation financière est engagé en 2010 au niveau international. Les travaux du Comité de Bâle débouchent alors sur l'Accord dit de « Bâle III ». Les mesures adoptées visent à renforcer la surveillance prudentielle, mais aussi à conserver un système financier et une industrie bancaire à même de soutenir une reprise robuste et durable.

Les enseignements du numéro

PAR JULIEN LEFILLEUR, RÉDACTEUR EN CHEF

Le secteur bancaire africain a été, au cours de la dernière décennie, l'un des plus dynamiques du monde. Tout en affichant des taux de croissance records, il s'est largement restructuré et assaini - contrastant avec la situation ayant conduit aux crises systémiques à répétition du début des années 1990. Phénomène moins visible mais tout aussi réel, les acteurs de ce secteur ont également changé. Alors que le paysage bancaire était autrefois dominé par les établissements étrangers, les acteurs locaux apparus dans les années 1980 se sont renforcés rapidement jusqu'à occuper aujourd'hui le devant de la scène. Ces banques locales, qui ont alimenté leur croissance en développant les segments de clientèle ignorés par les banques étrangères (notamment petite et moyenne entreprise (PME) et clientèle individuelle), ont aujourd'hui atteint une taille critique leur permettant de concurrencer les banques internationales sur leurs marchés - en particulier celui des grandes entreprises. Les parts de marchés des banques locales ont ainsi rapidement progressé et ce sont elles qui ont tiré la croissance du secteur bancaire sur le continent ces dix dernières années.

Cette évolution est naturelle dans la mesure où les banques locales n'ont d'autre choix que de croître pour continuer d'exister, et que les marchés locaux sont leur seul relais de croissance. Outre la nécessité de développer des rendements d'échelle afin d'être compétitives, elles doivent atteindre une taille critique pour être en mesure de diversifier leurs risques, à la fois sectoriels - en réduisant la concentration de leurs portefeuilles -, et pays - en ouvrant des filiales hors de leur implantation d'origine. La situation est différente pour les banques internationales pour qui la croissance sur les marchés locaux demeure une option et non une nécessité. Bien que ces marchés soient très rentables, les banques étrangères sont davantage sensibles aux risques et à la qualité de l'environnement des affaires qui est de plus en plus en inadéquation avec leurs normes de fonctionnement et les contraintes imposées par les régulateurs de leurs pays d'origine. De plus, il devient difficile pour elles de se développer, car elles doivent pour cela pénétrer des marchés plus risqués comme les PME et la clientèle individuelle, alors que le principal relais de

croissance des banques locales réside dans le segment plus facile d'accès des grandes entreprises.

Cette recomposition des forces en présence impacte l'activité bancaire en Afrique. L'essor des banques locales permet tout d'abord d'accroître les taux de bancarisation, comme on l'observe nettement depuis 10 ans. Ces établissements ont en effet une meilleure compréhension des besoins des opérateurs économiques locaux, et sont davantage en mesure d'innover pour adapter leur offre et pénétrer de nouveaux segments de marché. D'autre part, la retenue dont font preuve les banques internationales fait peser un risque d'isolement sur le secteur bancaire africain. Au-delà de l'expertise et des ressources qu'elles apportent, les banques internationales demeurent indispensables pour financer les grands investissements, les opérations de commerce international et, de manière générale, pour faire le pont entre l'Afrique et les autres continents.

Le secteur bancaire africain devrait continuer d'offrir un potentiel important. Les taux de pénétration restent très bas, les niveaux de rentabilité sont parmi les plus élevés du monde et la compétition demeure dans l'absolu peu développée. Les perspectives de développement sont multiples : des segments de marchés entiers restent à explorer (crédit immobilier, financement agricole, monétique, etc.) ; la plupart des financements importants échappent encore au secteur bancaire local (infrastructures, mines et hydrocarbures, commerce international, etc.) ; les synergies avec les autres acteurs de marchés sont insuffisamment exploitées (marchés boursiers, fonds d'investissement, fonds de garantie, assurance, microfinance, etc.) ; l'Afrique anglophone et francophone demeurent totalement déconnectées. Les réservoirs de croissance sont donc loin d'être épuisés. Néanmoins, pour exploiter ce potentiel, les banques locales auront besoin de davantage de ressources, et les banques étrangères, de davantage de confiance en l'Afrique.

Au sommaire de notre prochain numéro

Le secteur privé contribue-t-il à améliorer les systèmes de santé des pays en développement ?



INSTITUTION FINANCIÈRE DE DÉVELOPPEMENT,
PROPARCO A POUR MISSION DE FAVORISER
LES INVESTISSEMENTS PRIVÉS DANS LES PAYS
ÉMERGENTS ET EN DÉVELOPPEMENT.

SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT est une publication de PROPARCO, Agence Française de Développement, société au capital de 420,048,000 €, 151 rue Saint-Honoré, 75001 Paris - France, Tél. : (33) 1 53 44 31 07 - Courriel : revue_spd@afd.fr - Site web : www.proparco.fr • **Directeur de Publication** Claude Périou • **Fondateur** Julien Lefilleur • **Rédacteurs en chef** Julien Lefilleur, Véronique Pescatori • **Rédacteur en chef adjoint** Fanette Bardin • **Assistante éditoriale** Véronique Lefebvre • **Comité éditorial** Odile Conchou, Alan Follmar, Alexis Janoray, Cedric Joseph-Julien, Adeline Lemaire, Marie-Hélène Loison, Benjamin Neumann, Elodie Parent, Gregor Quiniou, Olivia Reveilliez, J.Baptiste Sabatie, Yazid Safir, Nathalie Yannic • **Numéro coordonné par** Laureen Kouassi-Olsson (PROPARCO) et Julien Lefilleur (PROPARCO) • **Ont collaboré à ce numéro** Thorsten Beck (Université de Tilburg), Paul Derreumaux (Consultant indépendant), Laureen Kouassi-Olsson (PROPARCO), Julien Lefilleur (PROPARCO), Jean-Louis Mattéi (Société générale), Cyrille Nkontchou (ENKO Capital Management LLP), Peter Ondiege (BAD), Sarit S. Raja Shah (I&M Bank) • **Conception et Réalisation** **NOTISE** 15, rue Ambroise Thomas 75009 Paris - France, Tél. : (33) 1 40 34 67 09, www.noise.fr / **Édition** : Lionel Bluteau, Jeanne-Sophie Camuset / **Maquette** : Marion Pierrelée • **Traduction** Christine Mercier, Chantal Pradines, Ros Schwartz Translations LTD • **Secrétariat de rédaction** (: ? ! ;) D O U B L E P O N C T U A T I O N, www.doubleponctuation.com • **Impression** Burlet Graphics, Tél. : (33) 1 45 17 09 00 - ISSN 2103 3315 • **Dépôt Légal** 23 juin 2009.



L'abonnement à la version électronique de la revue bimestrielle Secteur Privé & Développement est gratuit sur www.proparco.fr