

Les banques à capitaux africains ouvrent le chemin

Avoir une présence sur l'ensemble des zones du continent est devenu essentiel pour se développer.

PAR MARION LEBLANC-WOHRER

Des banques à capitaux africains nées d'initiatives locales mais à ambition transcontinentale ? Le modèle n'allait pas de soi. Pourtant, Ecobank et Bank of Africa, nées dans les années 80 à la faveur de la crise du secteur qui a conduit à l'éloignement des groupes français, ont fait très tôt ce pari. Un pari plutôt réussi si l'on observe leurs taux de croissance. Ecobank, créée en 1985 comme holding bancaire à l'initiative de la Fédération des chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest, est présente dans 34 pays africains et affiche une performance à faire pâlir d'envie ses consœurs à l'étranger : +46 % de PNB en 2012, +37 % de résultat net part de groupe, et des dépôts en hausse de 21 %. En six ans, le groupe a accru son réseau de 60 % et multiplié son total de bilan par trois, pour atteindre 20 milliards d'euros en 2012.

De taille plus modeste, Bank of Africa (environ 4,4 milliards d'euros de total de bilan) est née au Mali en 1983 à l'initiative d'actionnaires privés locaux, puis a reproduit ce schéma dans d'autres pays. Les performances sont elles aussi au rendez-vous : +11 % de dépôts, +14,5 % de PNB et +14 % de total de bilan. Leur structure capitalistique repose sur des modèles différents, Ecobank ayant coté sa holding à Accra, Lagos et Abidjan, tandis que Bank of Africa cote seulement quatre banques locales, mais

non sa holding. Mais toutes deux ont fait le choix de sortir de leur zone linguistique dans les années 2000, alors que l'Afrique de l'Ouest francophone perdait de son avance tant en termes de bancarisation que de développement. « Une banque ne peut prétendre avoir une empreinte continentale que si elle est présente dans les deux principales zones linguistiques, remarque Paul Derreumaux, économiste et consultant indépendant, fondateur et président d'honneur du groupe Bank of Africa. *Seules quelques banques ont jusqu'ici réussi ce pari. Car être dans deux zones est un défi tant en termes d'équipes, de procédures de systèmes d'information ou d'adaptation à l'environnement. Mais le développement d'un groupe, s'il peut gérer les synergies, passe par là.* »

Convoitise

Le groupe financier gabonais BGFIBank s'engage sur la même voie. Présent dans dix pays, il a choisi comme mode de développement une stratégie en cercles concentriques : le Gabon d'abord, en reprenant une filiale de Paribas en 1998, puis l'Afrique centrale, l'Afrique de l'Ouest, Madagascar et enfin l'Europe (avec un bureau à Paris). La banque veut aller plus loin : « Dans notre plan de développement Cap 2015, nous visons huit nouvelles implantations en Afrique centrale, de l'Ouest (avec notamment le Ghana en ligne de mire) et en Europe, et un total de bilan de 5.000 milliards de francs CFA contre 3.061 milliards au premier trimestre 2013, explique son PDG Henri-Claude Oyima. *Il ne s'agit pas de couvrir toute l'Afrique, mais de pénétrer les marchés où les acteurs locaux ne suffisent pas à répondre à la demande, sachant que nous privilégions le développement organique même si nous n'excluons pas des acquisitions.* »

Croître aussi vite n'est pas sans danger, tant en termes de gouvernance que de gestion des risques. Ecobank vient d'en faire l'expérience. Le groupe fait l'objet d'une enquête de la Commission boursière du Nigeria (SEC) sur sa gouvernance et pour manipulations de ses chiffres par la direction générale (*lire l'entretien*), affaire qui a provoqué la colère des actionnaires sud-africains.

Une chose est certaine, l'Afrique subsaharienne est entrée dans une nouvelle ère et devient objet de convoitise. Tandis que le Nigeria assainit son système financier, les banques kenyanes montent en puissance et les groupes sud-africains se placent en ordre de bataille pour conquérir la zone. La partie se complexifie. « Avec l'augmentation des exigences de capital minimum et le durcissement des contraintes réglementaires, un homme seul ou un petit groupe ne peuvent plus faire de banque en Afrique subsaharienne, note Paul Derreumaux. *Même pour les grands groupes, il est de plus en plus difficile de se faire une place : il y a moins d'opportunités et les dossiers sont plus lents à mûrir.* » ■

L'AVIS DE...

Yoann Lhonneur, directeur associé Devhlon Consulting

« Un modèle repère pour le secteur »

En quoi le modèle de Bank of Africa et Ecobank est-il original ?

Le modèle est unique et un repère pour le secteur : un actionariat au départ local, un fonctionnement en mode de pilotage et des savoir-faire mutualisés via une holding, enfin un développement en réseau, afin d'accompagner les flux et clients et *corporates* présents dans de multiples pays. Leurs stratégies diffèrent - notamment en termes d'accent sur la banque de détail ou d'entreprise -, mais ce sont parmi les plus dynamiques selon nos *benchmarks*. Bien sûr, Ecobank connaît aujourd'hui une crise de croissance, car le coût d'exécution et d'harmonisation intra-africain

est lourd, notamment en termes de systèmes d'information, de digestion des acquisitions mais aussi de culture.

L'entrée au capital de banques étrangères* était-elle inévitable ?

Face à une croissance très rapide, ces « jeunes » groupes se devaient d'avoir une assise plus forte pour gérer les ratios bilanciers et les coûts de refinancement, mais aussi la distribution et la captation des flux de *trade finance*. Les partenariats stratégiques ont donc du sens pour les différentes parties sans leur ôter leur culture.

*BMCE chez Bank of Africa et Nedbank chez Ecobank.



DR