

RB**PRESSÉ**n° 314
Mai 2013ISSN 0762-4077
Mensuel - 70 euros
revue-banque.fr

BANQUE & STRATÉGIE

cahier de prospective bancaire & financière

DOSSIER

L'Afrique subsaharienne : nouvel eldorado pour les services financiers ?

Avec 5 % de croissance dans les années à venir et une population qui va doubler en l'espace de 20 ans, le continent africain recèle un important potentiel de développement. Toutefois, son système financier est encore balbutiant, tant pour la banque de détail que pour le financement de grands projets. Pour accompagner sa croissance, l'Afrique subsaharienne est en train de rebattre les cartes en matière de services financiers : apparition de nouveaux acteurs, émergence de partenariats et de business models innovants, recours accru aux technologies... Mais le chemin est long.

4 Sommaire

En partenariat avec

**EN BREF****46** La vie des affaires

Presse - Séminaires - Édition - Librairie

Banque de réseau LES GROUPES BANCAIRES AFRICAINS ACCÉLÈRENT LEUR MUTATION EN SILENCE



YOANN LHONNEUR
Directeur associé
DEVLHON
Consulting

En une demi-douzaine d'années, les banques de détail subsahariennes ont étendu comme jamais leurs activités sur le continent, la crise n'ayant que peu amendé leurs ambitions. Tandis que ce mass market de 400 à 500 millions de clients potentiels offre de fortes perspectives à long terme, les défis de mise en œuvre restent importants, réduisant la rentabilité immédiate. Pour les majors bancaires africains, la question n'est plus de savoir « si » il faut participer au mouvement, mais « comment » y prendre part.

Après une décennie 80 « tragique » sur le plan bancaire, l'émergence d'acteurs continentaux, profitant notamment d'un renchérissement inédit des matières premières, a dessiné les contours d'un nouveau paysage bancaire subsaharien tout au long des années 1990. Depuis le milieu des années 2000, cette recombinaison s'est accélérée avec le décloisonnement des zones géographiques, l'adaptation – voire l'innovation – des produits et l'intensification de la conquête des clientèles retail, jusqu'ici délaissées. Cette mutation a suscité l'espoir d'un vrai décollage de la bancarisation à l'échelle du continent africain.

Une consolidation rampante et des rapports de force qui évoluent

Le paysage actuel puise ses racines dans cette première rupture. Depuis le début des années 2010, le secteur est entré dans une phase de structuration et de première maturité des modèles.

Cet environnement est censé créer les conditions nécessaires pour capter pleinement les nouvelles potentialités.

Si l'ensemble des acteurs tirent leur épingle du jeu, les plus gros se distinguent. C'est le cas :

- des groupes bancaires marocains (Attijawafa et BMCE via Bank of Africa), qui ont maintenant plusieurs années de recul sur leur offensive africaine ; leur émulation se renforce avec l'entrée dans le jeu depuis 2012 de la Banque Centrale Populaire, désormais présente dans neuf pays subsahariens. Les acteurs marocains dépassent les parts de marché des leaders locaux ou occidentaux dans certains pays de la zone UEMOA et sont jusqu'à cohabiter à trois sur le marché ivoirien ;
- des banques sud-africaines : après quelques années assez timides, les « Big four » (FirstRand, Standard Bank, Nedbank, Absa) cherchent à rééquilibrer leur présence en renforçant leur relativement faible exposition au continent (moins de 15 % de leurs activités) ;
- des banques nigérianes, que le gigantisme du marché domestique, les restrictions imposées à l'international par la banque centrale et les restructurations de type AMCON¹ canonnent toutefois au seul territoire national ;

– des stratégies d'alliance, en témoignent la monnaie optionnelle à hauteur de 20 % du sud-africain Nedbank dans le capital de la plus large franchise bancaire africaine, Ecobank, et le passage des huit implantations de Barclays en Afrique sous la coupe d'Absa (détenue par le groupe Barclays).

Cette « bancafricanisation », qui s'apparente à une consolidation ex à une course à la taille sur une échelle continentale, s'est cristallisée depuis le milieu des années 2000 autour de quatre segments :

- « G1 – Groupes africains continentaux » : groupes bancaires à capitaux nationaux africains opérant en dehors de leur marché domestique (Standard Bank en Afrique du Sud, Attijawafa au Maroc, UBA au Nigéria) ;
- « G2 – Groupes panafricains ou pan-régionaux » : groupes bancaires à capitaux africains et à forte composante « transnationale » (Ecobank, Bank of Africa...);
- « G3 – Groupes extra-continentaux » : filiales issues de groupes à capitaux non africains (Société Générale, Barclays, Standard Chartered...);
- « G4 – Groupes bancaires focalisés par pays clés » : par exemple KCB, très centré le marché kenyan et la zone EAC.

1. Structure de défiance des créances detestées pour les banques nigérianes.

Implantations des principaux groupes bancaires en Afrique subsaharienne

Groupes et banques	1. CONTINENTAUX					2. PAN-AFRICAINS/RÉGIONAUX		EXTRA-CONTINENTAUX			FOCUS PAYS
	Attijafwafa	BCP	Standard	UBA	Nedbank	Ecobank	BOA/BMCE	SocGen	Barclays	ABSA (incl. B)	NCB
Alchès											
Afrique du Sud	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*	-
Angola	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-
Bénin	-	*	-	*	-	*	*	-	-	-	-
Botswana	-	-	*	-	-	-	-	-	*	-	-
Burkina Faso	*	*	-	*	-	*	*	*	-	-	-
Burundi	-	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*
Cameroun	*	-	-	*	-	*	-	*	-	-	-
Cap-Vert	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-
Comores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Congo	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	-
Côte d'Ivoire	*	*	-	*	-	*	*	*	-	-	-
Djibouti	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-
Erythrée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ethiopie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gabon	*	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-
Gambie	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-
Ghana	-	-	*	*	-	-	*	*	*	-	-
Guinée	-	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-
Guinée équatoriale	-	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-
Guinée-Bissau	*	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-
Kenya	-	-	*	*	-	*	*	-	*	-	*
Lesotho	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-
Libéria	-	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-
Mozambique	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*	-
Madagascar	-	-	-	-	-	-	*	*	-	-	-
Malawi	-	-	*	-	*	*	-	-	-	-	-
Mali	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-
Maurice	-	-	*	-	-	-	-	-	*	-	-
Mayotte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Namibie	-	-	*	-	*	-	-	-	-	*	-
Niger	-	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-
Nigeria	-	-	*	*	-	*	-	-	-	-	-
Ouganda	-	-	*	*	-	*	*	-	*	-	*
RDC	-	-	-	-	-	*	*	-	-	-	-
Rep. centrafricaine	-	*	*	-	-	*	-	-	-	-	-
Réunion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rwanda	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	*
Sao Tomé-et-Principe	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-
Sénégal	*	*	-	*	-	*	*	*	-	-	-
Seychelles	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-
Sierra Leone	-	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-
Somalie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Somaliland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soudan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soudan du Sud	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*
Swaziland	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-
Tanzanie	-	-	*	*	-	*	*	-	-	*	*
Tchad	-	-	-	*	-	*	-	*	-	-	-
Togo	-	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-
Zambie	-	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-
Zimbabwe	-	-	*	-	*	*	-	-	-	-	-
TOTAL	8	9	18	16	5	30	16	9	8	4	6

Source: Devillon Consulting, société.

Selon les analyses de Devillon Consulting, les groupes G1 et G2 ont été les plus dynamiques en termes d'expansion de leurs réseaux retail (respectivement +12 % et +9 % d'ouverture d'agences entre 2006 et 2010, contre +2 % pour le groupe G3). La principale motivation des majors africaines découle d'un palier de saturation de leur mar-

ché domestique (essoufflement de la distribution de crédits, gel des positions), qui les pousse à chercher des relais de croissance. Il en résulte une internationalisation continentale comparativement forte au regard des autres zones émergentes et de la dynamique du commerce inter-régional africain.

Toujours en retard sur les banques émergentes

Certes, les banques subsahariennes se mettent progressivement à niveau et la croissance de leurs réseaux d'agences est vigoureuse. Selon Devillon Consulting, les réseaux des banques subsahariennes ont ainsi progressé de plus de 6 % en 2011, derrière l'Asie (+9,7 %),

Les marchés à fort potentiel pour la banque de détail

Marché à potentiel si :	Taille du marché (population) 2012	PIB (milliards de USD) 2012	PIB/Tête (PPP) 2012	Croissance du PIB TCAM 2013-2017	Crédit domestique (% du PIB) 2011
	> 15	> 20	> 2 500	> 10 %	< 50 %
Afrique du Sud	51,2	390,9	11 302	9,0 %	167 %
Angola	20,2	114,8	6 244	8,5 %	18 %
Cameroun	21,5	24,5	2 345	7,7 %	14 %
Côte d'Ivoire	23,4	24,3	1 696	9,6 %	25 %
Éthiopie	88,9	41,9	116	17,2 %	-
Ghana	24,9	40,1	3 337	19,7 %	28 %
Kenya	42,1	41,8	1 807	12,9 %	52 %
Madagascar	22,4	10,1	954	10,5 %	12 %
Malawi	16,6	4,5	877	14,4 %	38 %
Mozambique	22,5	14,6	1 167	14,3 %	25 %
Nigéria	164,8	272,6	2 735	10,8 %	37 %
Ouganda	35,6	20,5	1 419	12,1 %	19 %
RDC	74,7	17,7	368	14,7 %	3 %
Tanzanie	43	28	1 708	13,3 %	24 %
Zambie	13,9	20,7	1 701	13,2 %	18 %

Source : FMI, Banque mondiale, analyse Devifon Consulting.

mais devant l'Amérique du Sud (+3,8 %).

Toutefois, le continent manque encore d'acteurs de taille et « comparables » au niveau mondial : les champions n'arrivent pas à atteindre les ROE² des leurs pairs émergents et restent relativement absents en dehors du continent. En témoigne le recentrage de Standard Bank, dont l'ambition de devenir un des leaders dans les pays émergents (Argentine, Russie...) a été délaissée au profit d'une stratégie purement africaine. Les banques africaines ont par ailleurs un coefficient d'exploitation élevé (généralement supérieur à 50 %) par rapport à d'autres marchés émergents, notamment asiatiques. Enfin, la valorisation boursière des grandes banques, sud-africaines, nigérianes (ou marocaines, dans une certaine mesure) reste encore en deçà des standards émergents.

Évolution à 5 à 10 ans : quelques certitudes ?

L'analyse de l'extension des réseaux de distribution depuis 10 ans renforce l'hypothèse d'un phénomène de concentration à venir à l'échelle nationale, mais aussi régionale. Selon nos projections

sur l'évolution des nœuds urbains et sur la progression de l'activité bancaire, la croissance des réseaux des banques leaders localement devrait être comprise entre 95 % (scénario haut) et 40 % (scénario bas) d'ici à 2020 sur un échantillon de 19 marchés africains. Cette projection représente une croissance du parc d'agences comprise entre 1 700 et plus de 3 600 agences pour les seuls acteurs des Top 3 nationaux. Cela équivaut à la création et nihilé d'un réseau bancaire comparable aux leaders bancaires marocains ou sud-africains réunis, soit à une croissance absolue des réseaux deux à trois fois plus importante que celle constatée depuis le milieu des années 2000.

Des stratégies variées, des challenges communs

La stratégie panafricaine des majors bancaires est de capter la croissance à venir et de rentabiliser, voire de « monétiser » – les capacités de distribution, mais aussi de capter les flux des clientèles entreprises et PME. L'évolution constante du paysage bancaire africain rend difficile l'exercice consistant à dégager des modèles de croissance figés. On retrouve généralement dans la catégorie des banques les plus

agressives en termes d'expansion les grands acteurs à assises territoriale et financière fortes. Une des banques les plus internationalisées, Standard Bank a été l'une d'elles et affiche aujourd'hui la plus grande exposition sur le continent (20 % des revenus et 15 % de ses fonds propres). Avec le nouvel accord avec sa maison mère Barclays, l'exposition des revenus d'Absa au continent passe quant à elle de 10 à 15 %.

De leur côté, les banques marocaines sont extrêmement dynamiques, tant en croissance organique que par acquisition. Alors que son exposition subsaharienne en termes de prêts et créances avoisine 9 % de son bilan, Attijawafa dégage déjà près de 8,6 % de son résultat net grâce à ses filiales subsahariennes (pour la plupart issues de l'ancien réseau du Crédit Lyonnais). Autre spécificité des banques marocaines, leur internationalisation s'est d'abord effectuée en Europe (avec par exemple 7 implantations pour BCP), dans le but de capter les flux de transferts des particuliers (plus de 25 % des dépôts du système bancaire marocain dépendent des résidents à l'étranger). Double avantage, elles peuvent désormais s'appuyer sur un « triangle » Europe/Afrique subsaha-

2. Return on Equity.

rienne/Maghreb, avant pour les transferts des migrants que pour les activités de banque transactionnelle et de *trade finance*. Quant aux banques nigérianes, le coût de leur réseau domestique et leur présence limitée sur de gros marchés comme le Kenya obèrent quelque peu leurs velléités d'expansion.

Ne fait pas du *retail banking* en Afrique qui veut

Se transformer en banque panafricaine n'est pas à la portée de tous. L'absence de taille critique, les complications pour se refinancer sur les marchés en croissance et la difficulté de conserver des plates-formes opérationnelles, informatiques et commerciales performantes sont autant de freins. De quoi retarder la rentabilisation des stratégies : le ROE des implantations de filiales africaines avoisine souvent ainsi 10 %, soit moins que celui des maisons mères (15 à 20 %). Quant aux implantations d'Absa en Afrique, par exemple, elles génèrent des pertes (hors ex-filiales directes de Barclays).

À ce jeu, la maîtrise des produits et la gestion commerciale sont cruciales, en vue de mener trois « batailles » à la fois : – la bataille des parts de marchés, qui consiste à sécuriser le fonds de commerce historique, alors même que certains sous-marchés ou segments poreux vont être ciblés par les concurrents. C'est le cas de la clientèle haut de gamme, des professionnels ou du marché des PME, dont le financement en Afrique représente 5,4 % des prêts (contre une moyenne de 13,1 % dans les pays en voie de développement) ; – celle de la croissance, qui voit les acteurs se développer simultanément sur les zones urbaines, périurbaines et rurales. Ceux-ci déploient des modèles de distribution adaptés (agences low cost, « itinérantes »...), alliant distribution physique et canaux alternatifs (intermédiaires détaillants, mobile) ; – enfin, et surtout, la bataille des taux d'équipement, qui se gagnera avant tout par l'adaptation des produits (les taux d'équipement subsahariens dépassent rarement deux produits par client et souvent moins de la moitié des clients équipés en monétique). L'évolution défavorable de la part des revenus hors intérêts dans le PNB, analysée par Devthon Consulting entre 2008-2011, appuie ce constat.

Si les innovations s'avèrent complexes à décliner et à faire vivre, elles sont aujourd'hui à la portée d'un plus grand nombre de banques africaines. Certaines expériences africaines sont même devenues des références, comme la « révolution mobile » kenyane (à travers M-Pesa pour Equity Bank)

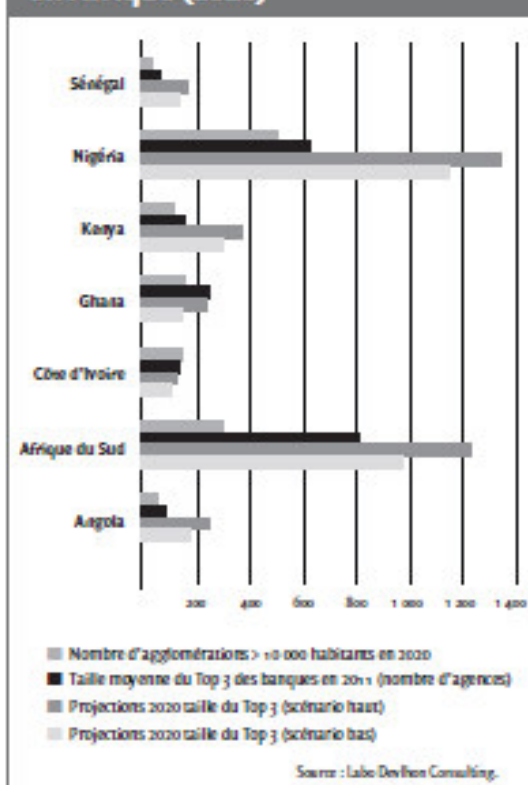
Fait également nouveau, l'expansion et l'internationalisation gonflent les bilans et modifient les « paramètres » de ROE (et de ROA³). L'ouverture vers le marché *retail* de masse fait aussi apparaître de nouveaux risques, sans compter les crises politiques, comme en Côte d'Ivoire et au Mali. Quant au cadre réglementaire, il devrait se durcir, avec la mise aux normes internationales des dispositifs de conformité (KYC⁴, lutte anti-blanchiment...), voire de Bâle III. Dans ce contexte, les modèles de risques des banques africaines sont en phase de maturation. Ainsi, pour beaucoup d'acteurs, tel Ecobank, plus de 60 % des implantations ont moins de 6 ans. À l'exception des « produit programs », leur management des risques reste d'ailleurs largement centralisé. L'adossement ou l'appartenance à des grands groupes constituera donc un avantage pour les acteurs.

De bonnes perspectives pour les « coureurs de fond »

Si le paysage bancaire africain s'est fortement densifié, porté par une croissance économique remarquable, les situations locales soulèvent de nouvelles questions en matière d'opportunités et de stratégies de croissance pour les années à venir. Premier écueil, les actifs dans lesquels investir sont désormais rares ; autre problème, la faiblesse de l'attractivité en termes de revenus par habitant, de croissance économique déflatie et de « bancabilité » (les marchés mieux-disants sur ces points sont souvent en zone anglophone ou en Afrique de l'Est).

Le potentiel du secteur bancaire africain, avant tout à long terme, s'apparente ainsi à une course de fond visant à accéder à l'épargne et maîtriser la relation client de demain. Dès lors, le maillage des réseaux sera le nerf de la guerre et des acquisitions. À mesure

Projections des réseaux bancaires en Afrique (2020)



que la structuration des systèmes bancaires africains réduira les opportunités, l'extension des réseaux en Afrique continuera d'exiger une vision prospective et l'invention de business models adaptés et robustes. Une stratégie qui pourrait profiter aux acteurs d'ores et déjà panafricains et aux banques ayant accumulé de l'expérience au cours des 5 ou 6 dernières années. À ce jeu et en l'absence des banques égyptiennes, les banques sud-africaines, et probablement marocaines ou kenyanes, seront incontournables dans ces grands mouvements à venir. Du côté des groupes extracontinentaux, au-delà de la stratégie « One Africa Bank » de Barclays et du partenariat capitalistique entre la chinoise ICBC et Standard Bank, la question est de savoir jusqu'à quand les hésitations vont perdurer ou muer à travers des stratégies indirectes et des alliances, via la montée en puissance dans le capital de poids lourds africains. ■

3. Return on Assets.

4. Know Your Customer.