

LE CLASSEMENT DES **200** PREMIÈRES BANQUES AFRICAINES

JEUNE AFRIQUE

HEBDOMADAIRE INTERNATIONAL INDÉPENDANT • 58^e année • **HORS-SÉRIE N° 47** | jeuneafrique.com

BIG DATA

Ce que la révolution des données va changer

MAROC

Wafacash, la banque des pauvres

STRATÉGIE

Ecobank change de visage

INTERVIEW Pathé Dione

« Pour développer les assurances, travaillons ensemble »



Spécial

FINANCE

BANQUES ♦ CAPITAL-INVESTISSEMENT ♦ BOURSE ♦ FUSIONS-ACQUISITIONS ♦ ASSURANCES

19^e ÉDITION

M 02939 - 47H - F: 6,00 € - RD



ÉDITION GÉNÉRALE

France 6 € • Algérie 360 DA • Allemagne 8 € • Autriche 8 € • Belgique 7 € • Canada 11,99 \$ CAN • DOM 8 €
Espagne 8 € • États-Unis 10,95 \$ US • Éthiopie 95 birr • Italie 8 € • Maroc 45 DH • Mauritanie 1800 MRO • Portugal 8 €
Suisse 14 FS • Tunisie 6,50 DT • Zone CFA 3200 F CFA • ISSN 1959-1487

EXPERTISE

Yoann Lhonneur

« Les banques font globalement une pause dans la croissance de leurs réseaux »

En 2016, en zone franc, les réseaux d'agences des grands groupes bancaires se sont assez peu développés tout en étant en phase active de conquête de la clientèle. Décryptage de ce phénomène paradoxal.

Propos recueillis par **FRÉDÉRIC MAURY**

JEUNE AFRIQUE: Les banques africaines sont toutes parties à la conquête du grand public. Cette stratégie se traduit-elle par des créations massives d'agences, notamment en zone franc ?

YOANN LHONNEUR: Massives, non. Les banques font globalement une pause dans la croissance de leurs réseaux et anticipent les problèmes de la course à la taille. Cette pause est aussi tirée par certaines mesures sèches de rationalisation des coûts, comme chez Ecobank. Pour libérer des investissements informatiques et digitaux, certaines banques, sud-africaines par exemple, réduisent leurs coûts immobiliers en fermant des agences. Mais pour conquérir des parts de marché, il y a toujours un intérêt à investir à partir d'un certain seuil d'agences. Ainsi, la pause pourrait n'être que limitée sur le court-moyen terme. L'Afrique ne fera pas vraiment exception ni à une certaine massification des réseaux ni aux points de vente nouvelle génération vus en Asie et en Amérique du Sud. Selon notre *benchmark* Devlhon Consulting, pour dix pays de l'Uemoa et de la Cemap, la présence moyenne des banques leaders passera de 0,5 acteur par agglomération à 1,7, avec l'émergence d'ici à quinze ans de 380 nouveaux nœuds urbains de plus 10 000 habitants.

L'agence physique traditionnelle n'est-elle pas adaptée au continent ?

On assiste peut-être au dernier souffle des réseaux bancaires à l'ancienne, devenus parfois difficiles à rentabiliser. Il ne suffit pas d'avoir un large réseau, il faut savoir l'utiliser. Au fond, l'investissement qualitatif sur l'« agence bancaire africaine » a été jusqu'ici le parent pauvre. Les acteurs n'ont pas encore trouvé la formule optimale du parcours client et

cherchent la recette gagnante – agences de masse, spécialisées, agences satellites, agences mobiles – sans toujours repenser le cœur de l'agence, le bon appui des fonctions centrales et la formation en se reposant sur des produits simples et sur des *scoring* industrialisés. Les initiatives de Société générale dans l'Uemoa, Loxia de BGFI, Amifa pour BCP-ABI sont à scruter. Idem pour BOA Sénégal, qui cible la clientèle en nouant des partenariats avec des GIE locaux tout en mettant en place une force de vente mobile rattachée à l'agence.

De nouveaux modes de distribution se développent: le digital, bien sûr, mais aussi les agences légères, l'agency banking et le mobile banking...

Les gains exponentiels du digital et du *mobile banking* – vitesse des services et de réduction des coûts par transaction – ne sont plus à démontrer.

► **Le directeur associé de Devlhon Consulting, cabinet de conseil spécialiste du secteur financier.**

Mais l'activité et l'équipement des comptes bancaires mobiles restent souvent faibles. En même temps, les agences sont incontournables pour la conquête et constituent un vecteur pour éduquer les clients aux services digitaux. L'innovation ne constitue donc pas qu'un enjeu technologique, et le succès réside certainement dans le couplage de canaux non traditionnels et de petites agences légères. Depuis deux ans, les banques africaines sortent du bois sur l'innovation digitale: investissements, ouverture aux Fintech, culture data.

Quel est l'impact de la création de plateformes régionales de back-offices ?

Ces banques veulent atteindre des masses critiques compte tenu de la fragmentation des marchés. L'efficacité opérationnelle et la performance commerciale deviennent les deux faces de la même pièce. Le premier effet direct de la création de ces usines de traitement et de ces centres de services partagés est de permettre la maîtrise du coût unitaire. Les analyses de Devlhon montrent d'autres gains induits: meilleure qualité de service, meilleurs délais et maîtrise des risques. Ces programmes de transformation impliquent le repositionnement des réseaux d'agences en dégageant un maximum de tâches administratives pour qu'elles se concentrent sur la commercialisation. Cela ouvre aussi la voie à des externalisations et à du *business process outsourcing*.



VINCENT FOURNIER/JA

Baromètre

Les géants de la zone franc

Les trios de tête de notre étude exclusive ne changent pas. Mais l'écart entre groupes marocains et français se creuse.

FRÉDÉRIC MAURY

Pour la troisième année consécutive, *Jeune Afrique* publie son baromètre annuel des grands groupes bancaires de la zone franc. Une manière de mesurer le poids exact des acteurs, locaux et étrangers, qui, s'ils ne sont pas toujours leaders dans chacun de leurs pays d'implantation, ont développé de vastes réseaux dans l'ensemble de la région. Ce palmarès est aussi l'occasion de mesurer l'évolution des forces en présence.

Premier constat : après le chamboulement connu l'année dernière en zone Uemoa (BCP avait alors dépassé Société générale grâce notamment à l'acquisition de BIA Nigéri), les trios de tête des groupes bancaires actifs en zone franc, Uemoa et Cemac sont restés les mêmes en 2016. Ecobank demeure ainsi, en matière de total de bilan cumulé, numéro un dans l'ensemble de la zone franc mais aussi dans sa partie ouest-africaine. Mieux, le dynamisme de certaines

ses filiales dans la région, notamment en Côte d'Ivoire, permet au groupe pan-africain d'accroître la distance qui le sépare désormais de ses poursuivants, BMCE Bank of Africa, Société générale, Banque centrale populaire et Attijawara Bank. La domination d'Ecobank s'explique notamment par l'excellente position de ses filiales francophones ouest-africaines, qui figurent toutes dans le top 3 national. En zone Cemac, en revanche, le groupe peut encore espérer progresser, la plupart de ses entités dans la zone étant au-delà de la troisième position. En matière de revenus (produit net bancaire), ce positionnement est d'ailleurs confirmé : Ecobank finit une nouvelle fois au premier rang en zone franc et dans l'Uemoa, se classant deuxième en zone Cemac, nettement derrière BGFH Bank.

CHALLENGER. Le groupe situé au Gabon s'affirme d'ailleurs d'année en année comme le nouveau vrai challenger dans la région, malgré les crises récurrentes de gouvernance qu'il connaît dans certaines de ses filiales et même à Libreville. BGFH Bank apparaît parmi les trois groupes les plus dynamiques

de la zone franc, tant en ce qui concerne les actifs totaux que les crédits, la création d'agences et les effectifs. Un phénomène qui est la conséquence logique de son déploiement géographique : déjà très fort en Afrique centrale, le groupe se développe dans l'Uemoa, où il compte désormais trois pays d'opération (la Côte d'Ivoire, le Bénin et, depuis 2015, le Sénégal). L'autre groupe particulièrement dynamique de Dakar à Douala est BMCE Bank of Africa. Malgré une faible présence en Afrique centrale (où il ne compte à ce jour que deux pays d'opérations, le Congo-Brazzaville et, depuis peu, le Cameroun), la banque marocaine se classe selon

tous nos critères au premier ou au deuxième rang en matière d'évolution annuelle. Selon notre partenaire Devlhon Consulting, elle a notamment ouvert 38 nouvelles agences dans la région en 2016. En 2015, elle s'était déjà classée numéro un sur ce critère, avec l'ouverture de 19 nouvelles agences. Grâce à cet investissement massif, BMCE Bank of Africa se hisse d'ailleurs au deuxième rang en zone franc, à égalité désormais avec Ecobank (dont le parc d'agences a tendance à stagner), avec 317 agences recensées en 2016.

Face à cela, les banques françaises sont loin d'être passives : Société générale conserve son deuxième rang régional pour les actifs et les revenus et vole même à Ecobank la première place pour les crédits, tandis que BNP Paribas pointe son nez dans le trio de tête en matière d'évolution annuelle des revenus et des crédits. Mais le quasi-abandon des ambitions du groupe BPCE en Afrique subsaharienne (ambitions affichées il y a quelques années, mises à mal par la crise qui a sévi au sein de la filiale camerounaise du groupe), les fortes exigences capitalistiques en Europe et le désengagement de BNP Paribas de sa filiale gabonaise laissent penser que l'écart, déjà important, entre groupes français et groupes marocains en zone franc et dans l'Uemoa devrait continuer de se creuser. En 2016, les actifs totaux des groupes marocains ont ainsi progressé de 8,5 % dans l'ensemble de la zone tandis que ceux de leurs concurrents français augmentaient de 4 %.

LES TITANS DE LA ZONE FRANC



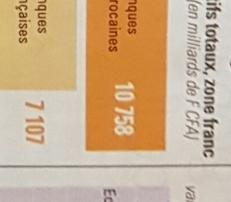
LES ROIS DE L'UEMOA



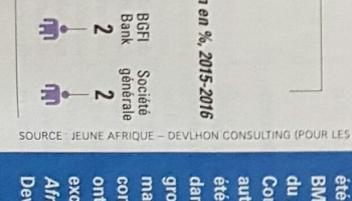
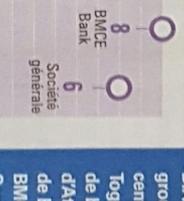
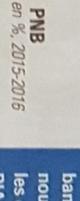
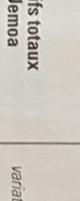
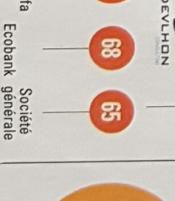
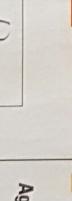
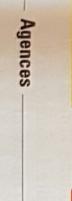
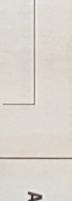
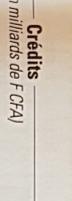
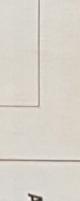
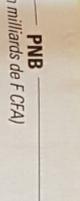
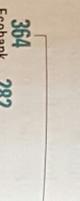
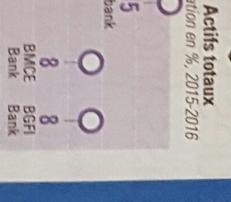
LES CRACKS DE LA CEMAC



LE MATCH MAROC-FRANCE



LES CHAMPIONS DE LA CROISSANCE



SOURCE : JEUNE AFRIQUE - DEVLHON CONSULTING (POUR LES AGENCES) DONNÉES 2016

Méthodologie

Pour parvenir à mesurer le poids des grands groupes bancaires dans la zone franc, *Jeune Afrique* a compilé les bilans financiers de l'ensemble de leurs filiales dans les quatorze pays subsahariens concernés. Les chiffres sont arrêtés à fin 2016, sauf pour les banques suivantes, dont nous n'avons pu obtenir les données actualisées : BIA Nigéri (filiale du groupe marocain Banque centrale populaire), BIA Togo et Union gabonaise de banque (branche d'Attijawara), Congolaise de Banque (filiale de BMCE Bank), Ecobank Congo, Ecobank Guinée équatoriale et CCEI Bank (appartenant à Afriland). Pour les groupes dont le siège est situé dans l'un des pays de la zone (Ecobank et BGF Bank), seuls les chiffres des filiales exerçant dans la zone ont été pris en compte, les chiffres consolidés des holdings étant évidemment exclus. Les données ont été comptabilisées en intégralité, même si le groupe étudié ne possède pas 100 % du capital. Seules exceptions : Banque de développement du Mali, dont les données n'ont été ajoutées au total de BMCE Bank qu'à hauteur du capital détenu. La Congolaise de Banque, autre filiale de BMCE, a été comptée en totalité, dans la mesure où le groupe marocain en a le management. Les chiffres concernant les agences ont été compilés en exclusivité pour *Jeune Afrique* par le cabinet Devlhon Consulting.

FRÉDÉRIC MAURY

Fruit d'une décennie de croissance géographique rapide et pas toujours maîtrisée, il n'y a pas un mais des Ecobank. D'un côté, des filiales très profitables affichant parfois plus de 25 % de rentabilité de fonds propres et des coûts maîtrisés.

De l'autre, des établissements en difficulté sur leurs marchés, voire parfois déficitaires, ou trop petits pour être rentables. En 2016, six des vingt-sept filiales pour lesquelles *Jeune Afrique* dispose de données actualisées ont perdu de l'argent. Cinq autres affichaient une rentabilité dérisoire. « Aujourd'hui, au sein du groupe, quatorze filiales pays figurent dans les Top 3 nationaux, explique Yoann Lhonneur, directeur associé du cabinet conseil Devlhon Consulting. Surtout, sur cinq ou six ans, il n'y a pas eu d'amélioration : quinze pays étaient alors dans les Top 3. De la même manière, dix pays étaient dans les Top 10 en 2011, contre sept aujourd'hui. Ce qu'il faut comprendre, c'est que la position sur le marché est importante : au-delà de 6 % de parts de marché, la banque capture davantage de dépôts et de revenus que le reste du marché. » La question géographique, sujet tabou sous la direction d'Arnold Ekpe, est désormais au cœur de l'agenda du nouveau DG, Ade Ayeyemi, réputé pour sa stratégie de *cost killer*. Interrogé par

JA en juin 2017, celui-ci s'est contenté de répéter ce qu'il avait déjà dit aux investisseurs : la stratégie future implique de continuer d'investir dans des régions rentables, mais de céder ou de quitter les zones non rentables (celles où le coût des fonds propres sera supérieur à la rentabilité financière, soit 10 % à 20 % de rentabilité des capitaux propres selon les pays). Mais il a refusé de citer nommément les filiales concernées, précisant qu'il leur avait donné deux ans pour inverser la situation.

SUSPENS. JA a donc tenté d'y voir plus clair, notamment au sein de la zone Cesa (Afrique centrale, orientale et australe), créée en 2016 et qui regroupe l'essentiel de ces « petites » filiales en difficulté. En fin de compte, selon notre analyse, le groupe panafricain pourrait se retirer de cinq pays, mais l'avenir d'une dizaine d'autres reste potentiellement en suspens. Ecobank dans moins de vingt pays subsahariens, est-ce crédible ? Pour éviter cette situation, les équipes du groupe s'activent de Lagos à Nairobi. En trois ans, le groupe a fermé autant d'agences qu'il en a ouvert, et réduit la taille de ses effectifs de 20 000 à 17 000 personnes.

Ecobank est avant tout nigérian : c'est en effet dans la première puissance économique du continent que le groupe panafricain a réalisé au premier semestre de 2017 environ 35 % de ses revenus et comptait 28 % de ses actifs. Problème : Ecobank ne fait pas partie des premières banques du pays, se situant dans le deuxième tiers, et n'est guère rentable. À la fin de 2016, la filiale affichait une rentabilité de ses fonds propres de 3 % seulement, un niveau vraiment très bas. L'acquisition en 2011 d'Oceanic Bank, tout en permettant au groupe panafricain de grossir considérablement en taille, a laissé des traces : sureffectif, créances douteuses, etc. Le ratio de créances douteuses est élevé : 10,2 % du portefeuille crédit à la fin de 2015, 9,1 % un an plus tard. En 2016, les provisions passées dans le pays ont atteint 323 millions de dollars (306,5 millions d'euros), soit 37 % des provisions passées par le groupe. L'année précédente, elles avaient avoisiné les 300 millions de dollars.

Le groupe, et en premier lieu Charles Kié, nommé en janvier 2016 à la tête d'Ecobank Nigeria, et Ade Ayeyemi, sont conscients de ces difficultés et appliquent depuis plus d'un an une formule choc : les effectifs ont ainsi fondu, de plus de 10 000 personnes en 2013 à quelque 5 000 aujourd'hui ; le coefficient d'exploitation est passé de 62 % en 2015 à 44,6 % à la mi-2017 ; le management a été réorganisé, et une structure de défaillance a été créée en début d'année pour absorber les actifs douteux de la filiale. Autant de décisions qui devraient permettre à Ecobank Nigeria de profiter à plein du retour annoncé de la croissance dans le pays.

« En 2013, sur nos six filiales dans la zone

Accra-Abidjan : l'axe magique

S'il ne fallait citer que deux filiales illustrant la réussite du groupe panafricain, ce serait elles : Ecobank Côte d'Ivoire et Ecobank Ghana. Respectivement deuxième et troisième filiales du groupe par le total de bilan, et l'inverse en matière de revenus, elles sont aussi les plus rentables, avec en 2016 plus de 110 millions de dollars (104,4 millions d'euros) de bénéfices à elles deux. L'année dernière, leur rentabilité des capitaux propres s'est élevée à environ 35 %. En une décennie, elles se sont imposées sur chacun de leur marchés : avec 1,9 milliard de dollars d'actifs, et grâce notamment à l'acquisition en 2011 pour 135 millions de dollars de Trust Bank, Ecobank Ghana est numéro un. Sa sœur ivoirienne, quatrième ou cinquième du marché il y a quinze ans, a grimpé au deuxième rang, talonnant avec

2,1 milliards d'actifs le numéro un historique, Société générale (SGBCI). Seule contrainte dans cette croissance annuelle à deux chiffres : un niveau de solvabilité qui a rapidement baissé et atteint chez Ecobank Côte d'Ivoire le minimum requis (8 %). D'où l'opération d'introduction en Bourse lancée le 27 septembre 2017 et bouclée en un jour, qui a permis de mobiliser 45 milliards de F CFA (environ 68,6 millions d'euros) de capital et de pousser le ratio de solvabilité au-delà des 12 %. De quoi financer le plan de développement de la banque ivoirienne, focalisée sur le corporate et qui entend miser davantage sur les PMI-PME et les particuliers, via le digital. Objectif : devancer d'ici à 2020 la SGBCI et devenir le numéro un local ! ●

FRÉDÉRIC MAURY
et BAUDELAIRE MIEU

