

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.

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.



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.

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 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.

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

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