

Analyse des déterminants de choix de la forme d'implantation des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA

Analysis of the factors influencing the choice of location for Moroccan banking groups in the WAEMU zone

Cherkaoui EL HAMDANI, (Doctorant)

Laboratoire Economie Appliquée

Faculté des Science Juridiques, Economiques, et Sociales Salé (FSJES SALE)

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Nahhal BENAÏSSA, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire Economie Appliquée FSJES SALE

Faculté des Science Juridiques, Economiques, et Sociales Salé (FSJES SALE)

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Science Juridiques, Economiques, et Sociales Salé (FSJES) Université Mohammed V Rabat
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL HAMDANI, C., & BENAÏSSA, N. (2025). Analyse des déterminants de choix de la forme d'implantation des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(2), 416-428. https://doi.org/10.5281/zenodo.14873398
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 06, 2024

Accepted: February 10, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 02 (2025)

Analyse des déterminants de choix de la forme d'implantation des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA

Résumé :

Les groupes bancaires marocains ont effectué une série d'implantation intéressante dans les deux dernières décennies dans la zone UEMOA. Le groupe AWB, compte deux principales filiales dans la zone UEMOA, le groupe BOA compte sept filiales et le groupe BCP se base sur sa filiale ABI, qui exerce dans la totalité des pays de la zone. D'où dans ce travail nous nous interrogeons sur les déterminants de choix de cette forme, en analysant théoriquement la présence et les conditions de développement des groupes marocains dans cette zone.

Deux conclusions émergent de ce travail. Premièrement, les trois groupes bancaires marocains adoptent la forme de filiale dans leurs implantations dans la zone UEMOA, selon le recensement des formes de présence. Deuxièmement, l'activité de la banque de détails représente le segment principal de développement de l'activité des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA, selon des résultats des rapports financiers, et il est plus adapté avec le choix de la forme de filiale dans l'implantation, parce qu'elle permet de profiter, dès l'implantation, d'un réseau existant, et d'une enseigne connue.

Mot-clés : Banques marocaines, Filiales africaines, Implantations, banque de détails.

JEL Classification : E50

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

Moroccan banking groups have carried out a series of interesting establishments in the last two decades in the UEMOA zone. The AWB group has two main subsidiaries in the UEMOA zone, the BOA group has seven subsidiaries and the BCP group is based on its subsidiary ABI, which operates in all the countries of the zone. Hence in this work we question the determinants of choice of this form, by theoretically analyzing the presence and development conditions of Moroccan groups in this zone.

Two conclusions emerge from this work. First, the three Moroccan banking groups adopt the form of subsidiary in their establishments in the UEMOA zone, according to the census of the forms of presence. Secondly, the retail banking activity represents the main segment of development of the activity of Moroccan banking groups in the UEMOA zone, according to the results of the financial reports, and it is more adapted with the choice of the form of subsidiary in the establishment, because it allows to benefit, from the establishment, from an existing network, and a known brand.

Keywords: Moroccan banks, African subsidiaries, Establishments, retail banking.

JEL Classification: E50

Paper type : Theoretical Research

1 Introduction

L'analyse des déterminants de choix de la forme d'implantation des groupes marocains dans la zone UEMOA est venue dans un contexte, où ces groupes ont effectué deux décennies remarquables de réussite d'activité, et de multiplication des implantations. Mais, ce mouvement reste peu exploré par les chercheurs, surtout, que la forme d'implantation reflète l'intention implicite de la banque implantée.

En 2004, les parts de marché des groupes français au sein de ces zones étaient aux environs de 30 % en UEMOA et 50 % en CEMAC, et celles des groupes marocains ont été presque nulles. Ce constat s'est bouleversé en 2014, avec une part des groupes marocains qui s'élèvent à 30 % au sein de ces zones, en comparaison avec celles des groupes français 14 % et 21 % respectivement. Ce désengagement des groupes français a fait profiter les groupes marocains, et surtout le groupe AWB, qui a basé essentiellement ses implantations sur des acquisitions de filiales d'origines françaises. Ainsi, les taux de croissance des secteurs bancaires de ces zones sont très élevés, qui dépassaient les 12 % annuellement dans les dernières années. Ce qui a fait une première décennie d'expansion intéressante des banques marocaines en Afrique.

AWB, le premier groupe financier au Maroc et au Maghreb, est né avec la fameuse opération de fusion-acquisition entre la Banque Commerciale du Maroc et Wafa Bank en 2004. Avec une part de marché marocain qui s'élève à 30% aujourd'hui, soit au niveau des dépôts, des crédits ou du total bilan. Ce groupe leader du système bancaire marocain, et opérant dans d'autres métiers financiers, tel que l'assurance, conseil et opérations de marché, a entamé un mouvement intéressant d'implantation en Afrique d'Ouest et Centrale, en faisant passer la contribution de ses filiales africaines à plus de 30 % en 2017, dans le RNPG.

La stratégie des groupes marocains est basée autour des acquisitions de banques avec une situation solide dans leurs pays. C'est-à-dire, la filiale acquise soit un des leaders du paysage bancaire, avec une part de marché qui dépasse les 10 %, soit au niveau des dépôts, des crédits ou du total bilan. Après, les groupes procèdent à l'élargissement de leurs réseaux bancaires, à travers l'ouverture de nombreuses agences bancaire, ce qui leur permet de profiter du taux faible de la bancarisation dans les pays d'implantation, et le développement de leur activité préférée, qui est la banque de détail. Cette dernière contribue à plus de 30 % dans le RNPG. Cette stratégie a permis aux groupes marocains d'approprier le réseau le plus dense au Cameroun, Sénégal et Mali, avec des réseaux intéressants dans les autres pays. Ainsi, les marges sur commission et les activités de marché contribuent d'une façon remarquable dans les résultats du groupe. Partageant entre eux environ 40 % de la contribution aux résultats.

Les trois premiers groupes bancaires marocains, partageant entre eux près de 66 % du marché domestique, ont effectué une décennie d'implantation intéressante en Afrique d'Ouest et Centrale, tout en profitant de différents facteurs et opportunités qui caractérisent ces zones. Dans ce travail, l'analyse porte sur les motivations d'orientation des groupes marocains vers ces zones, les choix des manières d'implantations et de développement de leurs activités.

Dans ce travail nous procédons à une analyse théorique des déterminants de choix de la forme d'implantation des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA. En se basant sur l'exploration des particularités de la zone d'implantation, les opportunités offertes aux groupes marocains, et un examen comparatif des capacités de ces groupes à réussir ces implantations.

2 Revue de littérature théorique du choix d'implantation à l'étranger d'une banque

2.1 Revue de littérature conceptuelle

Dans cette partie nous explorons les formes juridiques d'implantation bancaire selon la revue de littérature théorique.

2.1.1 Le bureau de représentation

Le bureau de représentation est défini selon l'Association Française des Banques, comme étant un organisme effectuant des missions de représentation de la banque-mère mais n'est pas chargé d'effectuer des opérations de banque. Il n'est pas autorisé d'exercer d'activité commerciale. Une de ses principales missions est la collecte d'informations au profit de la banque-mère. Il n'a pas de personnalité morale. Selon R-L, Heinkel et M, D, Levi (1992), Blandon (1998), l'installation d'un bureau de représentation à une vision de prospection d'opportunités d'affaires par la banque mère dans le pays d'implantation. Ainsi, cela permet à la banque de soutenir ses clients dans leurs transactions financières et commerciales au niveau international. D'ailleurs, cette forme d'implantation peut être transformée en une succursale quand la banque mère identifie le potentiel de développement de ses activités dans le pays d'implantation.

2.1.2 La succursale

La succursale est une forme de représentation bancaire à l'étranger, qui n'est pas autonome juridiquement par rapport à la banque-mère, c'est-à-dire qu'elle n'a pas de personnalité morale. Mais reste indépendante dans ses décisions opérationnelles. À travers cette forme, la banque-mère peut exercer une activité commerciale, peut disposer d'une clientèle. La législation française la définit comme étant un siège d'exploitation dépendant directement de la banque-mère. Cette forme permet la participation active dans le système bancaire, à travers la collecte des dépôts et l'octroi des crédits. Par ailleurs, l'investissement en une succursale est important, car il ne permet pas la contribution d'investisseurs extérieurs dans sa constitution.

L'implantation à travers une succursale permet la maison mère d'exercer un contrôle maximum de ses activités à l'étranger. Ainsi, cela donne la maison mère le droit d'intervenir directement dans la solvabilité de la succursale.

2.1.3 La filiale

La filiale représente une entité autonome par rapport à la banque mère, dotée de la personnalité morale. « La filiale bancaire est une entité localement constituée en société par actions et légalement séparée de la banque mère qui détient plus de 50% du capital » A-E., Tschoegl (2004). Son établissement se fait soit par la constitution d'une nouvelle entité, soit par l'acquisition majoritaire d'une banque déjà existante dans le pays d'implantation. Par ailleurs, le contrôle de moins de 100% de la filiale peut poser certains problèmes au niveau de la prise de décisions. Car, les actionnaires minoritaires peuvent, dans certains pays, bloquer la prise de décision à la banque-mère.

2.1.4 La banque affiliée

À la différence de la filiale, la banque affiliée est le résultat d'une coopération étroite avec d'autres parties. Avec un actionnariat qui ne dépasse pas 50%, la maison mère peut s'implanter à l'étranger à travers cette forme. Celle-ci est dotée de la personnalité morale, et régie par la loi locale et exerce ses activités en conformité avec la législation locale. Cette forme est la plus exposée des autres formes d'implantations aux problèmes entre la direction locale et la direction de la maison mère, et permet le minimum de contrôle par rapport aux autres formes.

2.2 Revue de littérature des déterminants de choix de la forme d'implantation

Le choix du mode d'implantation bancaire à l'étranger relève d'une décision stratégique dans la mesure où, de la forme d'implantation choisie, dépendront des types d'activités que la banque-mère entend exercer dans le pays d'accueil (M. Nekhili et H. Boubacar [2007]). S.R, Miller et A. Parkhe [1998], Blandon [1998], Pozzolo [2005], se sont concentrés sur les déterminants macroéconomiques du choix de la forme organisationnelle de représentation bancaire à l'étranger. E. Cerutti, G., Dell'Ariccia et M.-S, Martinez Peria [2005] ont montré

que les indicateurs économiques et financiers ainsi que les restrictions réglementaires constituent les principaux déterminants du choix de la forme de représentation bancaire à l'étranger.

La littérature relative à l'internationalisation bancaire [Miller et Parkhe (1998), Bandon (1998 et 2000), Mutinelli et Pascitello (2001), Forcarelli et Pozzolo (2001 et 2005), Tschoegl (2004) et Cerutti et al. (2005)] soutiennent l'idée selon laquelle, les facteurs économiques, financiers et réglementaires constituent les principaux déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger.

Les banques multinationales effectuent des implantations dans des pays étrangers à travers l'achat de filiales, pour profiter de leurs réseaux et intervenir dans le domaine de la banque de détails. Cette forme offre un réseau de distribution immédiat, par contre, la forme de succursale porte le risque de l'enseigne étrangère. M, F., Guillen et A, -E., Tschoegl (1999) indiquent que « la banque de détail est une industrie mature, la propriété de la connaissance est difficile à protéger contre l'imitation et où il n'y a aucune raison de s'attendre à ce que les banques étrangères aient un avantage particulier sur les banques domestiques familières à leur environnement local ».

Le bureau de représentation est généralement ouvert par un groupe pour explorer le pays d'accueil, pour raison du coût bas de son implantation, la simplicité de son cadre réglementaire et son ouverture. La filiale est considérée la forme compatible avec les groupes qui tendent à exercer une activité de banque de détails, parce qu'elle permet un accès direct à un réseau bancaire déjà implanté. De même, la banque affiliée se diffère avec la filiale seulement dans la part actionnariale, qui ne dépasse pas 50%. Par ailleurs, la succursale est considérée comme étant la forme préférée pour les banques multinationales pour exercer les activités de banque de financement et d'investissement, généralement appelées activités de banque de gros, et qui ne nécessitent pas un recul ou un réseau bancaire préimplanté.

Ainsi, le cadre réglementaire joue un rôle déterminant dans le choix de la forme d'implantation. Parce que, le groupe, qui désire une implantation dans un autre pays, est invité à respecter la réglementation de son pays d'origine, et celle du pays d'accueil.

2.3 Le processus de l'internationalisation bancaire

Les études qui ont porté sur le processus de l'internationalisation bancaire ont été scindées en trois catégories, analysant le phénomène de trois différents angles.

- Un premier angle, qui a porté sur l'étude du processus d'internationalisation d'une seule banque. Dans cette catégorie on trouve l'étude qui porté sur la banque New-zélo-australienne (ANZ) de *Hirts et Taylor* (1985), ainsi l'étude de la banque américaine Chase Manhattan de *Cattani et Tschoegl* (2002), l'étude du cas de la banque australienne National Australia Bank par *Fung et al* (2002), l'étude sue ça de la banque espagnole Santander par *Prada, Alemany et Planellas* (2009).
- Un deuxième angle qui porte sur la deuxième catégorie des études, qui ont visé à étudier l'internationalisation d'un groupe de banques qui appartiennent à la même zone géographique. Dans cette catégorie, on cite le cas de l'analyse du développement des banques suédoises par *Engwall et Wallenstal* (1988), *Hadjikhani* (2013), *Ekman et al* (2014), *Ghauri, Hadjikhani et Pajuvirta* (2016), l'étude du développement des banques espagnoles par *Guillén et Tschoegl* (1999), *Cardone-Riportella et Cazorla-Papis* (2001), *Cardone-Riportella et al* (2003), *José Alvarez-Gil et al* (2003), *Sanchez – Peinado* (2003), l'étude des banques françaises par *Marois* (1997), l'étude des banques italiennes par *Mutinelli* (2001), l'étude des compagnies financières finlandaises par *Helman* (1994), l'étude des banques germaniques par *M. Bush et Lipponer* (2007), l'étude des banques japonaises par *Fujita et Ishigaki* (1986), *Qian et Delios* (2008), et l'étude des banques africaines par *Kumar Boojihawon et Acholonu* (2013) ;

- Un troisième angle d'analyse qui a porté sur l'étude du développement des banques étrangères en choisissant une même zone géographique de développement. Dans ce sens, il y'a des études qui concernent le développement au niveau du marché bancaire américain étudié par *Ball et Tschoegl* (1982), *Heinkel et Levi* (1992), *Tschoegl* (2002), des études relatives au marché espagnol par *Blandon* (2001), et d'autres relatives aux marchés japonais et coréen par *Ball et Tschoegl*(1982), *Ursacki et Vertinsky*(1992) ;

3 La présence des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA

Le mouvement d'implantation des groupes bancaires marocains en Afrique depuis 2005 a été motivé par différents facteurs. D'une part, les écarts et les disparités entre l'activité bancaire au sein du secteur domestique, et celle des zones d'implantation. En effet, le taux de bancarisation faible, les taux de croissance de ces secteurs bancaires, le potentiel intéressant de développement de l'activité de banque de détail, et le désengagement des groupes bancaires français, qui ont laissé derrière eux des parts de marché intéressantes, et que les groupes marocains ont été les banques favorisées pour les succéder. Tous ces facteurs ont fait de la première décennie d'implantation, une décennie d'expansion intéressante des groupes bancaires marocains en Afrique. D'autre part, le système bancaire marocain est relativement mieux structuré en Afrique, ce qui fait des banques marocaines des acteurs armés pour profiter les opportunités offertes par les secteurs bancaires francophones.

'Le marché des implantations bancaire en Afrique a été animé depuis 2005 essentiellement par les banques marocaines, nigériennes et sud-africaines' (Anselme. I, 2014). Dans son article, Anselme. I, cite les banques marocaines comme étant un acteur de premier plan dans l'animation du marché des implantations en Afrique depuis 2005, avec des stratégies homogènes dans leurs expansions axées vers les pays de la zone franche, ce qui traduit un comportement collectif, réfléchi et stratégique. Une expansion qui a été boostée par le rachat de filiales africaines du Crédit Agricole par AWB en 2009, le contrôle de BOA par le groupe BMCE en 2008, et le contrôle de Atlantic Financial Group par la Banque Centrale Populaire en 2012.

Les trois groupes bancaires marocains profitent de plusieurs éléments de compétitivité, qui les ont permis de s'implanter en Afrique de l'Ouest et Centrale en tant qu'acteurs incontournables dans le secteur bancaire. Dans la dernière décennie, ils ont profité de la stabilité au Maroc, pour devancer les autres groupes maghrébins dans les pays voisins, qui ont souffert de l'instabilité qu'a résulté le printemps arabe dans ces pays. Aussi, les éléments de la réglementation et la qualité des ressources humaines ont favorisé l'activité des groupes marocains.

3.1 La présence du groupe AWB dans la zone UEMOA en 2022

Le groupe AWB est né à partir de la fameuse opération de fusion-acquisition entre la BCM (Banque Commerciale du Maroc) et WAFA Bank en 2005. Cette opération a fait de ce groupe le premier groupe financier au Maroc et au Maghreb depuis 2005. Dès cette année, le groupe a entamé un mouvement d'implantation en Afrique, la première aventure était à la Tunisie en 2005, le groupe a profité d'une opération de désengagement du groupe français BNP Paribas, pour s'implanter au marché tunisien. Après, AWB s'est orienté principalement vers les deux zones de l'Afrique d'Ouest et Centrale, où le taux de bancarisation est faible et le potentiel de croissance est intéressant, essentiellement l'activité de banque de détail, qui représente le moteur de développement de l'activité bancaire des groupes marocains. En effet, après sa première décennie d'implantation, le groupe AWB est devenu le premier groupe financier dans la zone économique UEMOA.

Le groupe AWB a choisi d'élargir son activité en Afrique à travers la multiplication de ses implantations, et l'élargissement de son réseau pour couvrir un grand nombre de pays, dans une logique de profiter, au maximum possible, de la croissance offerte par les secteurs bancaires africains dans les deux dernières décennies.

Le groupe bancaire AWB a basé essentiellement ses implantations en Afrique, à travers l'acquisition de filiales de groupes français. En effet, la première implantation à la Tunisie était à travers l'acquisition d'une filiale du groupe BNP Paribas en 2005. Ensuite, il y'avait une exception de l'implantation au Sénégal, à travers l'obtention d'un agrément auprès des autorités sénégalaises. Par contre, les implantations au Gabon, Mali, Cote d'Ivoire, Togo, Congo et Cameroun ont été tous à travers l'achat de filiales du groupe français Crédit Agricole. Par ailleurs, le groupe est présent au Niger, Bénin et Burkina Faso à travers des succursales de son sous-groupe CBAO Sénégal.

Tableau 1 : Panorama de présence du groupe AWB dans la zone UEMOA en 2022

	SECTEUR D'ACTIVITÉ	FORME	PAYS D'ORIGINE
CBAO GROUPE AWB	BANQUE	FILIALE	SENEGAL
SIB (SOCIETE IVOIRIENNE DE BANQUE)	BANQUE	FILIALE	COTE D'IVOIRE
LA BANQUE INTERNATIONALE POUR LE MALI	BANQUE	FILIALE	MALI
CREDIT DU SENEGAL	BANQUE	FILIALE	SENEGAL
BANQUE INTERNATIONALE POUR L'AFRIQUE TOGO	BANQUE	FILIALE	TOGO
SUCCURSALE BURKINA (CBAO)	SUCCURSALE	SUCCURSALE	BURKINA FASO
SUCCURSALE BENIN (CBAO)	SUCCURSALE	SUCCURSALE	BENIN
SUCCURSALE NIGER(CBAO)	SUCCURSALE	SUCCURSALE	NIGER

Source : Nous même à partir des rapports du groupe AWB

3.2 La présence du groupe BCP dans la zone UEMOA

Le groupe BCP s'est implanté en 2012, directement dans 7 pays de la zone UEMOA, à travers la création d'une holding commune Atlantic Bank International (ABI) détenue à parts égales par le groupe marocain et une holding ivoirienne. Avant de revenir et contrôler majoritairement cette holding en 2013. Aujourd'hui, le groupe couvre la totalité des pays de la zone. A travers des filiales de banques, d'assurance, banque d'affaires et gestion d'actifs.

Tableau 2 : Panorama de présence du groupe BCP dans la zone UEMOA en 2022

	SECTEUR D'ACTIVITÉ	FORME	PAYS D'ORIGINE
BANQUE ATLANTIQUE DU BENIN (BANQUE ATLANTIQUE)	Banque	Filiale	Bénin
BANQUE ATLANTIQUE BURKINA FASO (BANQUE ATLANTIQUE)	Banque	Filiale	Burkina Faso
BANQUE ATLANTIQUE COTE D'IVOIRE (BACI)	Banque	Filiale	Cote d'Ivoire
BANQUE POPULAIRE DE COTE D'IVOIRE (BANQUE POPULAIRE)	Banque	Filiale	Cote d'Ivoire
BANQUE ATLANTIQUE COTE D'IVOIRE SUCCURSALE DE GUINEE BISSAU	Banque	Succursale	Cote d'Ivoire
BANQUE ATLANTIQUE DU MALI (BANQUE ATLANTIQUE)	Banque	Filiale	Mali
BANQUE ATLANTIQUE NIGER (BANQUE ATLANTIQUE)	Banque	Filiale	Niger
BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL (BANQUE ATLANTIQUE)	Banque	Filiale	Sénégal
BANQUE ATLANTIQUE TOGO (BANQUE ATLANTIQUE)	Banque	Filiale	Togo

Source : Nous même à partir des rapports du groupe BCP

3.3 La présence du groupe BOA dans la zone UEMOA en 2022

Le groupe BMCE, actuellement Bank Of Africa, a effectué une opération d'acquisition du groupe BOA en 2007, avec la couverture géographique la plus importante en Afrique, et qui a procédé au contrôle majoritaire de ce groupe en 2010 avec une part d'actionnariat qui dépasse les 70 %.

Tableau 3 : Panorama de présence du groupe BOA dans la zone UEMOA en 2022

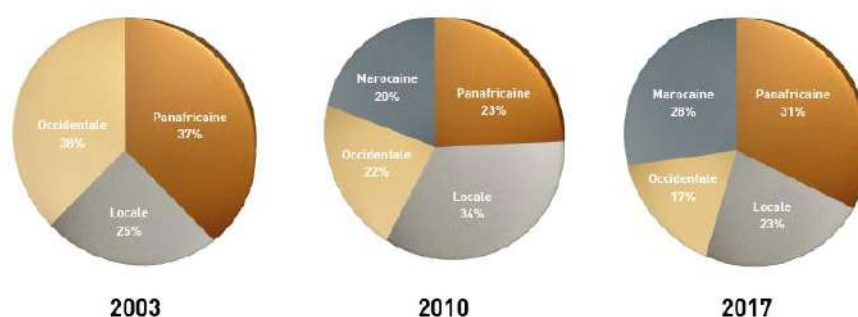
	SECTEUR D'ACTIVITÉ	FORME	PAYS D'ORIGINE
BANK OF AFRICA - BENIN (BOA - BENIN)	Banque	Filiale	BENIN
BANK OF AFRICA - BURKINA FASO (BOA - BURKINA FASO)	Banque	Filiale	BURKINA FASO
BANK OF AFRICA - COTE D'IVOIRE (BOA - COTE D'IVOIRE)	Banque	Filiale	COTE D'IVOIRE
BANK OF AFRICA - MALI (BOA - MALI)	Banque	Filiale	MALI
BANK OF AFRICA - NIGER (BOA - NIGER)	Banque	Filiale	NIGER
BANK OF AFRICA - SENEGAL (BOA - SENEGAL)	Banque	Filiale	SENEGAL
BANK OF AFRICA TOGO (BOA - TOGO)	Banque	Filiale	TOGO

Source : Nous même à partir des rapports du groupe BOA

3.4 Évolution de la part de marché des trois groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA

Le paysage bancaire dans la zone UEMOA s'est réellement bouleversé au cours des deux dernières décennies. Les groupes marocains sont devenus un acteur de premier plan dans la zone. Avec une part de marché, en termes de total bilan, qui est passée presque de zéro à 28% entre les années 2003 et 2017. L'important de l'activité de ces groupes est sous forme de filiales. Ces groupes ne se limitent pas à l'achat de filiales existantes, mais ils procèdent au développement de l'activité, et l'élargissement du réseau bancaire, pour profiter au maximum, de l'activité de banque de détails, et du taux de bancarisation considéré parmi les plus bas au monde entier dans cette zone.

Graph 1 : Évolution du paysage bancaire (Total bilan) par origine des actionnaires dans la zone UEMOA



Source : CDGK Research, BCEAO, données de l'année 2017

4 Analyse des déterminants de choix de la forme d'implantation des groupes bancaires marocains

Les groupes bancaires marocains ont choisi, surtout, de s'implanter dans la zone UEMOA sous forme de filiales. L'activité de la banque de détails représente le segment principal de développement de l'activité des groupes bancaires marocains dans la zone UEMOA, et il est

plus adapté avec le choix de la forme de filiale dans l'implantation, parce qu'elle permet de profiter, dès l'implantation, d'un réseau existant, et d'une enseigne connue.

4.1 Un potentiel important de développement de développement de l'activité de la banque de détails dans la zone UEMOA

La stratégie adoptée par les groupes bancaires marocains en Afrique, pour développer leurs activités est basée essentiellement sur l'élargissement de leurs réseaux bancaires, et profiter du faible taux de bancarisation des pays d'implantation. Le constat est que plusieurs filiales des groupes marocains ont le premier réseau bancaire dans leurs pays, notamment au Sénégal, Mali, avec des positions solides dans les autres pays, et les groupes ne cessent pas de développer leurs réseaux. Cette stratégie permet les groupes de réaliser des taux de croissance élevés de l'activité de la banque de détail en Afrique qui s'élève à 30 %. Ainsi, ils veillent sur leurs positions des activités de marché et la marge sur les commissions, ces deux composantes contribuent à plus de 40% dans les résultats de différentes filiales.

4.2 Opportunité offerte aux groupes marocains lors de la crise financière de 2007

Les groupes bancaires marocains ont profité de différentes opportunités lors de leurs implantations dans la zone UEMOA. En plus de leurs capacités relativement développées par rapport aux zones d'implantations, elles ont profité du contexte de la crise financière de 2007, du désengagement des groupes bancaires français qui avaient des parts considérables dans les marchés bancaires francophones, et de la restructuration de ces marchés, qui se sont ouverts un peu plus aux acteurs étrangers dans les dernières décennies.

'Le paysage bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine est depuis quelques années en pleine mutation. Cela s'est traduit en 2005 par une croissance de 22,58% du nombre des établissements de crédit agréés dans l'Union (CB-UMOA, 2006).''¹

4.3 Désengagement des groupes français des marchés africains et vente de leurs filiales

Les deux zones d'implantation des banques marocaines, qui sont UEMOA et CEMAC, ont été toujours dominées par des groupes bancaires français. Jusqu'en 2004, ces groupes possédaient encore près de 30% des parts de marché en UEMOA et 50% en CEMAC. Cette structure de leurs systèmes bancaires a commencé de prendre une nouvelle composition avec le développement de nouveaux acteurs bancaires domestiques. En effet, les groupes bancaires marocains se situent au premier rang dans cette nouvelle architecture. En 2014, les groupes français ne possèdent que 14 % et 21 % respectivement dans les deux zones, et la part des groupes marocains s'élève à 30 %, sachant que cette part de marché était presque nulle au début du 21ème siècle. Ce désengagement des groupes français a fait énormément profiter les groupes marocains, et surtout le groupe AWB, qui a le plus basé ses implantations sur des acquisitions des filiales de groupes français, depuis la crise financière de 2007. Cela s'est accompagné par une expansion intéressante, et une croissance annuelle de 10-15 % du système bancaire de ces deux zones depuis 2004.

4.4 La réglementation

La réglementation joue aussi un rôle dans le choix de la forme d'implantation, et de la zone d'implantation. Les groupes marocains exercent dans un environnement plus exigeant et plus développé en termes de réglementation. La banque centrale marocaine est déjà en train d'adopter les normes réglementaires de BALE III. Par contre, la zone UEMOA, n'a pas encore finalisé les normes bale II.

¹ Les déterminants de la faible bancarisation dans l'UEMOA', A. Jacques GANSINHOUNDE.

Après les premières implantations des banques marocaines en Afrique, la banque centrale marocaine a développé un cadre réglementaire accompagnant ce mouvement, dans le but de limiter le risque systémique d'origine étranger, ou tout impact négatif sur le système domestique à travers l'activité de ces groupes à l'étranger. Ce dispositif a considéré le risque pays comme étant le danger qui peut menacer le système bancaire marocain. En 2008, BAM2 a édicté la directive n° 1/G/2008. Cette dernière impose aux banques marocaines exerçantes en Afrique de se doter d'un dispositif de gestion du risque-pays destiné à identifier, mesurer et maîtriser les risques liés à leurs engagements à l'égard des contreparties étrangères. Ce dispositif permet de déterminer le risque pays en fonction de l'ampleur et la complexité des opérations du portefeuille par pays, par emprunteurs (souverains, banques et autres) et par échéances. Des limites globales ont été établies par rapports les engagements et les fonds propres de chaque établissement. Ainsi, le dispositif impose aux banques la disposition d'un système informatique permettant le suivi du respect des limites définies pour chaque pays.

4.5 Spécificités de la zone d'implantation

La zone d'implantation UEMOA avec ses spécificités, a aidé à orienter le choix de la forme d'implantation des groupes marocains. L'essentiel des résultats des groupes marocains au marché domestique est tiré de l'activité de la banque de détails, qui constitue le métier de base de ces groupes, et le potentiel de cette activité est important dans la zone d'implantation, d'où, le choix de la forme de filiale. Ainsi, la concurrence en Afrique avec les groupes bancaires internationaux est acharnée au niveau de l'activité de banque d'affaires, un segment prometteur dans le futur bancaire africain, mais qui nécessite une adaptation et un effort supplémentaire de la part des groupes marocains s'ils veulent bien se situer au futur.

D'ailleurs, le paysage bancaire dans la zone UEMOA s'est réellement bouleversé au cours des deux dernières décennies. Les groupes marocains sont devenus un acteur de premier plan dans la zone. Avec une part de marché, en termes de total bilan, qui est passée presque de zéro à 28% entre les années 2003 et 2022. L'important de l'activité de ces groupes est sous forme de filiales, qui ne se limitent pas à l'achat de filiales existantes, mais ils procèdent au développement de leurs l'activité, et l'élargissement du réseau bancaire, pour profiter au maximum, de l'activité de banque de détails, et du taux de bancarisation considéré parmi les plus bas au monde.

Tous ces facteurs ont conduit les banques marocaines à privilégier la forme de filiale dans leurs implantations. D'abord, l'activité essentielle de ces groupes sur le marché domestique est celle de l'activité de la banque de détails, qui est convenable, selon l'analyse de Nekhili, avec la forme de filiale. Parce qu'elle offre le groupe dès son implantation, d'un réseau déjà existant, et d'une enseigne déjà active. Ainsi, le désengagement des groupes français, qui avait exercé sur la zone UEMOA sous forme de filiale, a offert une opportunité d'achat de filiales. Enfin, la forme de filiale, offre une certaine indépendance au groupe, et le permet une adaptation facile avec la réglementation, d'une part du pays d'origine, et de l'autre du pays d'accueil.

5 Indicateurs de succès des groupes marocains en Afrique

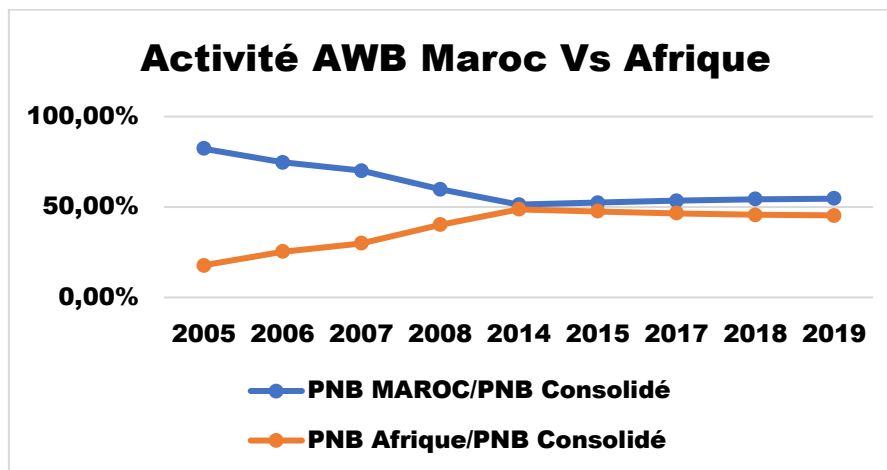
Les groupes bancaires marocains se sont développés en basant leurs implantations, surtout, sur l'achat des réseaux bancaires historiques en Afrique. Les actifs totaux des banques marocaines ont représenté 22% des actifs totaux des secteurs bancaires de la zone UEMOA en 2021. De plus, 3 banques à capitaux majoritairement marocains figurent dans le groupe des 5 banques qui ont financé le plus l'économie de l'UEMOA en 2019.

Le groupe AWB a commencé son mouvement d'implantation en Afrique en 2005, par l'acquisition de filiale tunisienne auprès d'un groupe français. En 2018, le groupe compte sa présence dans 7 pays d'Afrique d'Ouest, 3 en Afrique Centrale, en Tunisie, en Egypte, Mauritanie. Le total de la

² *Bank Al-Maghrib : La banque centrale marocaine*

contribution de ses filiales s'est élevé en 2022 à 33%, et de 40% dans la contribution de l'activité de la banque de détails. La BMCE a effectué une opération d'acquisition d'un des plus anciens groupes en Afrique (BOA) en 2007. Avec la couverture géographique la plus étendue en Afrique. Après, le groupe a procédé au contrôle définitif de son acquisition en 2010. La BCP s'est implantée en 2012 directement dans 7 pays de la zone UEMOA, à travers la création d'une holding commune avec Atlantic Bank International (ABI) détenue à parts égales avec un groupe ivoirien.

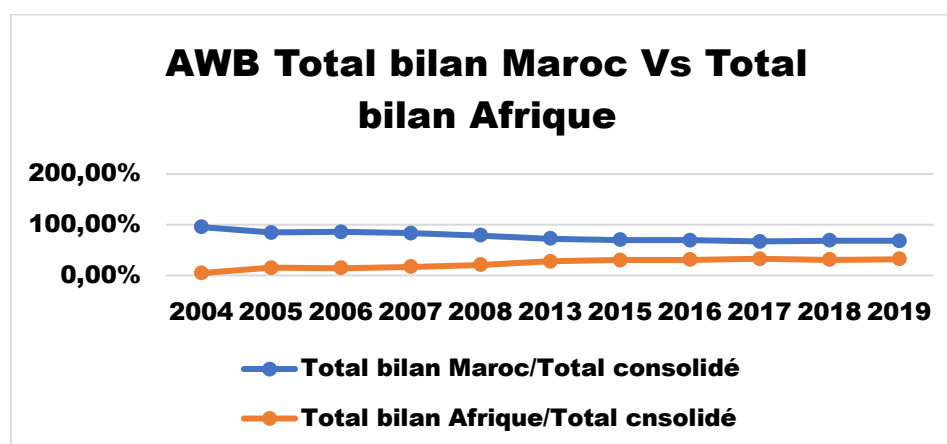
Graph 2 : Évolution du PNB du premier groupe bancaire marocain AWB au Maroc et en Afrique



Source : Elaboré par nos propres soins à partir des rapports d'activité annuels du groupe AWB

Les groupes marocains ont basé leurs stratégies de développement essentiellement sur l'élargissement de leurs réseaux bancaires. Pour profiter du taux faible de la bancarisation en Afrique. Plusieurs filiales d'AWB ont le premier réseau dans leurs pays d'exercice (Sénégal/Mali) ou avec des positions solides en termes de réseau bancaire. Pour les filiales marocaines, l'activité de la banque de détails dépasse généralement 50% de leurs activités dans les pays d'implantations. 'Les banques marocaines ont commencé leur internationalisation d'abord en Europe (Implantation de BCP), dans le but de capter les flux de transfert d'argent des particuliers (plus de 25% des dépôts du système bancaire marocain dépendent des résidents à l'étranger). Les banques marocaines bénéficient d'un autre avantage dans la mesure où elles peuvent s'appuyer sur le triangle Europe/Afrique subsaharienne/ Maghreb, autant pour les transferts des flux financiers des migrants que pour les activités de banque transactionnelle et de Trade finance.'³

Graph 2 : Évolution du total bilan du premier groupe bancaire marocain AWB au Maroc et en Afrique



Source : Elaboré par nos propres soins à partir des rapports d'activité annuels du groupe AWB

³ SAIDANE, D, LE NOIR, D « Banque & Finance en Afrique », P 100

Les filiales bancaires marocaines en Afrique francophone se concentrent plus sur les prêts aux PME (Born et Mathieu, 2015 ; Beck et al., 2014). La banque marocaine AWB⁴, vise à atteindre les populations qui n'ont pas accès aux services bancaires, à travers l'élargissement de son réseau bancaire, ainsi qu'à financer les PME et les grands projets d'infrastructures sur le continent (Christensen, 2014).

6 Conclusion

D'après notre analyse, les banques marocaines ont privilégié la forme de filiale dans leurs implantations. D'abord, parce que, l'activité essentielle de ces groupes sur le marché domestique est celle de l'activité de la banque de détails, qui est convenable, selon l'analyse de Nekhili, avec la forme de filiale qui profite le groupe dès son implantation, d'un réseau déjà existant, et d'une enseigne déjà active. Ainsi, le désengagement des groupes français, qui avait exercé sur la zone UEMOA sous forme de filiale, a offert une opportunité d'achat de filiales. Enfin, la forme de filiale offre une certaine indépendance au groupe, et le permet une adaptation facile avec la réglementation, d'une part du pays d'origine, et de l'autre du pays d'accueil.

Les groupes marocains ont réalisé deux décennies d'implantation remarquable sur la zone UEMOA. Ils ont basé leurs stratégies de développement essentiellement sur l'élargissement de leurs réseaux bancaires. Pour profiter du taux faible de la bancarisation en Afrique. Plusieurs filiales d'AWB ont le premier réseau dans leurs pays d'exercice (Sénégal/Mali) ou avec des positions solides en termes de réseau bancaire dans les autres pays. Le groupe BCP actuellement, à travers son sous-groupe ABI, couvre la totalité des pays de la zone UEMOA. Et BOA, dédie une filiale pour chaque pays de la zone. L'activité de la banque de détails reste le pilier de l'implantation, qui dépasse généralement 50% de l'activité des filiales dans les pays d'implantations.

Références

- (1). AARON. D. M, « *Quelles formes doit prendre l'activité bancaire transfrontalière en Afrique ?* », Association d'économie financière, 2014.
- (2). Anselme. I, « *Le paysage bancaire africain : Évolution récentes et perspectives* », Techniques Financières et développement, 2014.
- (3). BRACK. E, « *Liens bancaire et financiers entre le monde arabe et l'Afrique subsaharienne* », Revue confluences Méditerranée, 2014.
- (4). Conseil de la concurrence, « *Une étude sur la concurrence du secteur bancaire* », Mars, 2013.
- (5). DAFIR. A, « *La diplomatie d'influence au service des intérêts économiques : le cas du Maroc* », GEOECONOMIE, 2015.
- (6). DIANDY. I. Y, « *Développement financier, institutions et croissance économique en Afrique subsaharienne : Cointégration et causalité par les VAR en panel* », Finance & Finance internationale, 2018.
- (7). DIOP. S, « *L'évolution du système bancaire en zone franc* », Technique financières et développement, 2015
- (8). EJBARI. A, EJBARI. R « *Les déterminants de la compétitivité et les stratégies internationales de banques marocaines* », Revue européenne du droit social, 2019.
- (9). F-E. ERRAJI, F-Z. BENJIDYA, « *L'Afrique, une terre d'opportunités et de défis pour les banques marocaines* », CDG CAPITAL, 2019.
- (10). FEIERTAG. O, « *L'organisation de BANK EL-MAGHRIB de 1959 à nos jours : L'émergence de la banque centrale au Maroc* », Histoire, économie et société, 2016.

⁴ Premier groupe financier en Afrique de Nord en termes des actifs et de dépôts.

- (11). HAMMES. K « Prospective (MAROC 2030), le système financier marocain », 2006.
- (12). KASMI. A, « *Réformes du système financier des trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) quelles conséquences sur le développement financier économique, évaluation empirique en panel* ».
- (13). Le Noir. A, « *Réflexions sur l'épargne au service du développement en Afrique* », Techniques Financières et Développement, 2014.
- (14). Nekhili. M, Boubacar. H « *Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger, Une analyse théorique* », Le revue des sciences de gestion, 2007.
- (15). PERIOU. C & ALL, « *Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles ?* », La revue de Proparco, Mai 2013.
- (16). Rapports financiers annuels de 2007 à 2022 de AWB, BOA et BCP
- (17). SAIDANE. D, « *Les systèmes financiers d'Afrique du nord* », Techniques financières et développement, 2015.
- (18). THORSTEN. B, ROBERT. C, « *Les systèmes bancaires en Afrique subsaharienne : un état des lieux* », Revue d'économie financière.