

L'éveil des Lions: croissance et innovation dans la banque de détail en Afrique

Global Banking February 2018



Rédigé par:

Mutsa Chironga
Luis Cunha
Hilary De Grandis
Mayowa Kuyoro

Sommaire

Executive Summary	3
Vue d'ensemble : Le prochain horizon de croissance pour la banque en Afrique	6
Chapitre 1. Être au bon endroit	15
Chapitre 2. Les bonnes offres pour les bons segments	22
Chapitre 3. Des services bancaires plus simples et plus lean	29
Chapitre 4. Digital First	36
Chapitre 5. Innover en gestion du risque	47
Conclusion	53

Executive Summary

Le marché bancaire africain est parmi les plus dynamiques du monde. C'est le deuxième marché bancaire au niveau mondial en termes de croissance et de rentabilité ainsi qu'un foyer d'innovation majeur. De nouveaux business models émergent pour répondre aux défis tels que le faible taux de pénétration bancaire, l'utilisation massive des liquidités, la faible couverture par les bureaux de crédit et le faible maillage géographique d'agences physiques et de guichets automatiques, en particulier dans la banque de détail.

Dans ce marché complexe et en pleine croissance, il existe de grandes différences de performance entre les banques qui tirent leur épingle du jeu et les autres. Ce rapport se concentre sur les sources de ces différences et explore cinq pratiques gagnantes qui distinguent les vainqueurs des perdants :

1. Être au bon endroit. L'implantation géographique joue un rôle majeur dans la performance des banques. Environ 65 % de la rentabilité des banques africaines (mesurée par le rendement des capitaux propres, ou ROE) et 94 % de la croissance de leurs chiffres d'affaire sont explicables par leur implantation géographique. On observe actuellement une évolution de la répartition des montants du produit net bancaire ajusté aux taux de change en faveur de l'Afrique du Nord, de l'Est et de l'Ouest et au détriment de l'Afrique du Sud et de l'Afrique Centrale. D'importantes disparités de croissance et de rentabilité se manifestent au niveau international, avec des pays tels que la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Mali et le Maroc qui s'illustrent positivement.

2. Les bonnes offres pour les bons segments.

Nos études indiquent que 70 % de la croissance des produits nets bancaires des banques de détail en Afrique d'ici 2025 proviendront de la classe moyenne (particuliers dont le revenu annuel se situe entre 6 000 \$ et 36 000 \$). Le marché grand public (particuliers gagnant moins de 6 000 \$ par année) ne représentera que 13 % de la croissance du produit net bancaire, mais il s'agira d'un segment à surveiller car il connaît la croissance la plus importante. Quels que soient les segments que les banques choisissent de servir, il est essentiel qu'elles élaborent des propositions de valeur convaincantes à l'intention de ces consommateurs. Nous avons interrogé 2 500 consommateurs dans six pays africains, et avons constaté que les principaux facteurs influençant le choix de la banque par les clients sont, par ordre d'importance, le prix, la proximité et la qualité du service.

Nous avons également observé un fort potentiel de croissance en adressant les besoins non satisfaits des clients en matière d'emprunt, d'épargne, d'investissement et de protection du consommateur : moins de 20 % des clients de banques africaines souscrivent aux services bancaires tels que les prêts, les dépôts, les assurances et les placements financiers.

3. Des services bancaires plus simples et plus lean.

L'Afrique est la deuxième région la moins bien classée au monde en ce qui concerne le ratio coût/actif, avec un ratio de 3,6 %. Cette situation s'est dégradée ces dernières années. Les banques africaines ont été protégées d'une détérioration importante des coefficients d'exploitation par des niveaux de marges élevés, mais ces dernières risquent d'être pressurisées dans les années à venir. En prévention, les banques doivent agir dès maintenant pour implémenter des services bancaires plus simples et plus lean. Ce rapport met l'accent sur huit banques africaines qui ont amélioré de manière significative leur ratio coût/actif grâce à une combinaison de transformation digitale de bout en bout, de productivité des forces de ventes et d'optimisation du back-office.

4. Digital first.

Environ 40 % des clients bancaires africains que nous avons interrogés préfèrent recourir aux canaux digitaux pour leurs transactions, soit une proportion similaire à ceux qui favorisent les agences physiques. Dans les quatre principaux marchés bancaires africains, la proportion des clients préférant les canaux digitaux est significativement plus élevée que celle des clients préférant les canaux physiques. Les banques peuvent adopter l'une des quatre stratégies digitales distinctes : La première est la digitalisation de leurs opérations existantes, afin d'augmenter leur part de ventes digitales de services bancaires et de transactions jusqu'à atteindre une proportion de 60 à 70 % de ventes digitales, à l'instar d'Equity Bank au Kenya. Une deuxième stratégie digitale potentielle pour les banques est d'établir un partenariat avec des opérateurs télécoms ou des Fintechs pour fournir des services financiers mobiles à leurs clients tout en bénéficiant d'un coût inférieur à celui du réseau d'agences bancaires. C'est l'exemple de MShwari au Kenya, une application de prêts sur mobile issue d'un partenariat entre la Commercial Bank of Africa et Safaricom.

La troisième stratégie digitale consiste au lancement d'une banque digitale ex nihilo, à l'instar de la Wema Bank en 2017 au Nigeria qui a lancé ALAT, la première banque entièrement digitale d'Afrique. Une quatrième option pour les banques est la construction d'un écosystème digital ou d'une plate-forme de services non bancaires. Alipay en Chine et la Commercial Bank of Australia ont déployé cette approche à grande échelle dans les domaines du voyage et de l'hôtellerie (Alipay) ainsi que pour l'achat d'un logement (CBA).

5. Innover en gestion du risque. Les banques africaines continuent d'afficher le deuxième coût du risque le plus élevé au monde, notamment en raison de la rareté du recours aux bureaux de crédit combinée à des pratiques de gestion des risques n'ayant pas encore atteint leur maturité dans de nombreuses banques. Un certain nombre d'innovations fascinantes en gestion du risque de crédit voient toutefois le jour. Ainsi, les partenariats entre les acteurs de la Banque et des Telecoms, tels que M-Shwari, en sont un exemple : la plate-forme octroie 80 000 crédits à la consommation par mois avec seulement 1,9 % de prêts non productifs au sein de leur portefeuille. Une autre option est de conclure un partenariat avec des Fintechs telles que Jumo, qui regroupe des données et des algorithmes pour permettre à ses partenaires, comme Barclays Africa et Old Mutual, d'accorder 50 000 prêts par jour. Une troisième approche de gestion du risque de crédit est l'utilisation des cessions sur salaires pour garantir les remboursements. Letshego, qui compte plus de 340 000 clients emprunteurs dans 11 pays africains, en est un exemple. De telles innovations en matière de risque contribueront à libérer les possibilités de crédit à la consommation en Afrique : aujourd'hui, seuls 17 % des clients des banques africaines ont souscrit à un prêt à la consommation, contre plus de 97 % ayant eu recours à un produit transactionnel.

La technologie progresse rapidement dans un nombre significatif de domaines liés au secteur bancaire. La robotique offre des moyens toujours plus économiques d'automatiser les processus ; le machine learning peut gérer une grande quantité de données pour augmenter la productivité des forces de ventes ou de l'évaluation des crédits ; la technologie mobile réduit continuellement les coûts marginaux pour servir les clients ; et les cryptomonnaies ouvrent la potentialité d'un coût futur très faible du traitement des paiements.

Nous avons la chance de prendre part à l'histoire passionnante de la croissance du secteur bancaire africain. Ce rapport s'appuie sur l'expérience de nos Directeurs Associés et collègues au service des institutions bancaires sur l'ensemble du continent. Il s'appuie également sur la base de données bancaire propriétaire de McKinsey, Global Banking Pools. Pour établir ce rapport, nous avons également regroupé de manière exclusive les informations sur la performance financière de 35 des plus grandes banques africaines suite à une enquête menée auprès des dirigeants de 20 banques et institutions financières en Afrique et nous avons également mené une vaste enquête consommateur auprès de 2 500 clients.

Le marché de la banque de détail en Afrique a un fort potentiel et offre d'immenses possibilités d'innovation et de croissance. Ce rapport offre un tour d'horizon de ces opportunités, dans toute leur richesse et leur diversité.



Vue d'ensemble: Le prochain horizon de croissance pour la banque en Afrique

Au niveau mondial, le secteur bancaire est confronté à des taux de rentabilités décevants et à une croissance faible. Pendant sept années consécutives, le ROE bancaire est limité à une fourchette étroite, oscillant entre 8 % et 10 %, un niveau que la plupart des experts considèrent comme le coût des capitaux propres de l'industrie bancaire. Le rendement des capitaux propres (ROE) a reculé d'un point de pourcentage par rapport à 2015 en s'établissant à 8,6 % en 2016. De plus, le taux de croissance du chiffre d'affaire mondial du secteur bancaire s'est établi à 3 % en 2016, en régressant par rapport à la moyenne annuelle de 6 % au cours des cinq années précédentes.¹

Le secteur bancaire africain contraste avec cette performance mondiale d'une manière saisissante. Les marchés africains présentent une forte croissance et une rentabilité presque deux fois supérieure à la moyenne mondiale. Bien que la concurrence s'intensifie et que la réglementation se durcit, la région conserve un potentiel de croissance important : la pénétration de la banque de détail en Afrique ne représente que 38 % du PIB, soit la moitié de la moyenne mondiale des pays émergents.

Les banques africaines sont confrontées à de nombreux défis, notamment le faible niveau des revenus dans de nombreux pays, l'utilisation généralisée des liquidités dans la plupart des pays et la faible couverture des bureaux de crédit. Mais certaines banques exploitent déjà les opportunités inhérentes à ces défis, en tirant parti notamment de la couverture étendue de la téléphonie mobile en Afrique pour concevoir des offres à bas prix et adopter des modèles de distribution innovants. Grâce à ces innovations, la croissance du chiffre d'affaires de la banque de détail en Afrique pourrait s'accroître sensiblement au cours des cinq prochaines années.

Des marchés bancaires rentables présentant une croissance rapide en Afrique

Les médias mondiaux ont plus souvent tendance à mettre en avant les problèmes sociaux et politiques de l'Afrique au dépend de son essor en tant qu'acteur économique.

Pourtant, l'Afrique est en pleine accélération historique qui extirpe des millions de personnes de la pauvreté, crée une classe de consommateurs émergente et stimule une

croissance économique rapide dans de nombreux pays. Compte tenu de ce progrès économique soutenu, l'Afrique est aujourd'hui le deuxième marché bancaire mondial en termes de croissance, combinant la banque de détail et la banque de grande Clientèle. Entre 2012 et 2017, les produits nets bancaires des banques africaines ont augmenté à un taux de croissance annuel moyen de 11 % au taux de change constant de 2017. Nous anticipons que le marché bancaire africain demeure leader de la croissance du secteur à l'avenir, avec une croissance moyenne de 8,5 % au cours des cinq prochaines années.²

L'Afrique est également la deuxième région la plus rentable du secteur bancaire mondial : en 2017, le ROE de ses banques s'élevait à 14,9 %, derrière l'Amérique latine et comparable à celui d'autres régions telles que l'Asie Émergente et le Moyen-Orient (voir la figure 1). Le ROE des banques africaines représente plus du double des 6 % atteints par les banques des pays développés. La rentabilité des banques africaines en 2016 a été légèrement supérieure à celle de 2012, tirée par l'amélioration des marges, bien que ces gains aient été largement contrebalancés par la hausse des coûts du risque. En effet, comme nous le verrons plus loin dans le rapport, les banques africaines ont augmenté leurs marges de 0,9 point de pourcentage au cours de cette période pour s'établir à 6,8 %, alors que mondialement, les marges sont restées stables à 3,8 %.

En termes de taille, le marché bancaire africain représente aujourd'hui environ 86 milliards de dollars de chiffre d'affaire avant l'imputation du coût du risque. La croissance prévue de 8,5 % par an entre 2017 et 2022 pour les produits nets bancaires en Afrique portera le total des revenus bancaires du continent à 129 milliards de dollars. Sur ce total, 53 milliards de dollars proviendront de la banque de détail, soit une croissance en valeur absolue du chiffre d'affaire de la banque de détail de 18 milliards de dollars³ par rapport aux 35 milliards de dollars en 2017 (tableau 2).

¹ *Le Phoenix s'élève : Refaire la Banque pour un monde écosystémique*, Revue annuelle de l'industrie bancaire mondiale de McKinsey, octobre 2017.

² Les monnaies africaines se déprécient généralement au fil du temps par rapport aux monnaies internationales comme le dollar américain et l'euro. Si l'on tient compte de l'incidence des fluctuations des devises, le taux de croissance prévu pour 2017-2022, soit 8,5 %, est ramené à 4,5 %.

³ Ces chiffres et taux de croissance sont exprimés en dollars américains fixes. Si l'on tient compte de la dépréciation passée et prévue des monnaies africaines, les taux de croissance seraient plus faibles.

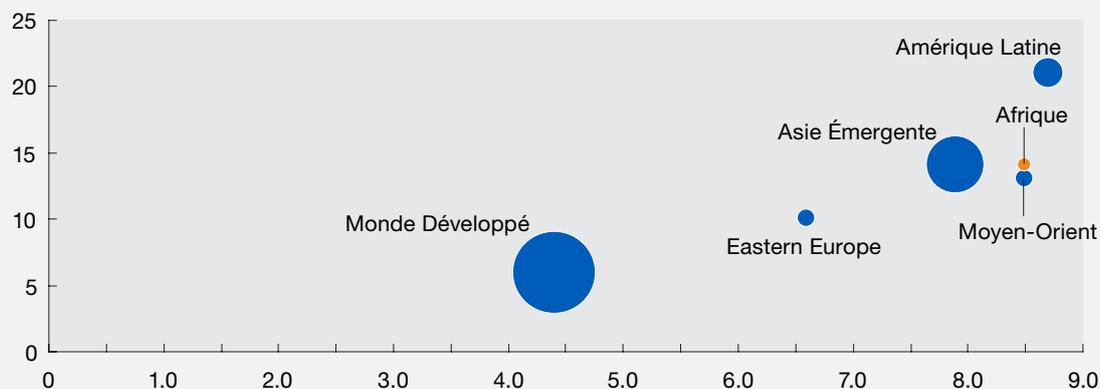
Figure 1

Le marché bancaire Africain présente la deuxième meilleure performance mondiale en termes de croissance et de rentabilité

Rendement des capitaux propres, 2017

%

● Taille du produit net bancaire 2017, en milliards de \$



Produit net bancaire CAGR 2017-22E¹

%

¹ Chiffres d'affaire liés aux revenus-clients avant coût du risque ; taux de change constant en 2017.

Source: McKinsey Global Banking Pools

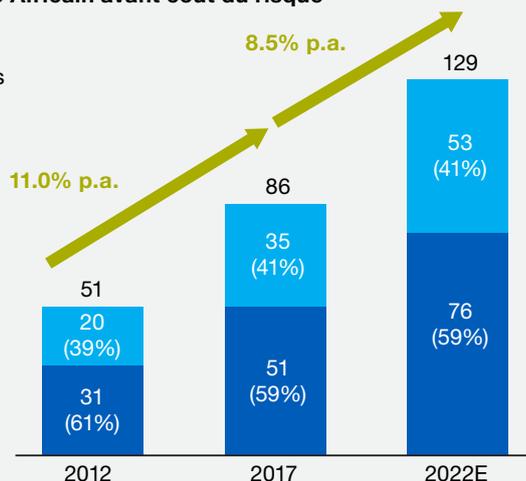
Figure 2

Les produits nets bancaires en Afrique devraient croître de 8,5 % par an jusqu'en 2022, avec des taux de croissance similaires pour la banque de détail et la banque de grande Clientèle

Produit net bancaire Africain avant coût du risque¹

Milliards de \$

■ Détail ■ Gros



CAGR

%

2012-17 2017-22E

12.1 8.6

10.3 8.4

Adultes bancarisés 171 298 456
Million

Taux de bancarisation 23 35 48
% d'adultes

¹ Chiffres d'affaire liés au revenus-clients avant coût du risque ; taux de change constant en 2017

Source: EFINA; Finscope; FSD Kenya; McKinsey Global Banking Pools ; Banque Mondiale Findex

Une autre caractéristique notable du paysage bancaire africain est la croissance vertigineuse du nombre d'individus bancarisés.

En 2017, il y a près de 300 millions d'africains bancarisés, contre 170 millions en 2012. D'ici 2022, nous estimons que 450 millions d'africains seront bancarisés soit près de la moitié de la moitié de la population, contre un peu plus du tiers aujourd'hui.

La banque africaine est un riche maillage composée de 54 marchés nationaux. Ci-dessous, nous examinons de près les différents archétypes de marchés.

Des disparités géographiques marquées

Les différents marchés bancaires africains présentent des différences marquées en termes de taille, d'infrastructure, de bancarisation (ou de taux de pénétration bancaire) et d'utilisation du digital, pour ne citer que quelques variables. Nous avons identifié quatre archétypes parmi les marchés bancaires africains, chacun étant caractérisé par un revenu par habitant, une pénétration bancaire, une croissance du chiffre d'affaire, une rentabilité et une infrastructure financière très différentes (voir figure 3).

Le premier archétype est le **marché relativement mature**, qui comprend des pays comme l'Égypte et l'Afrique du Sud, avec un PIB par habitant plus élevé et une meilleure pénétration des actifs. Ces marchés présentent un maillage géographique d'agences physiques de 17 agences pour 100 000 adultes, largement supérieur à la moyenne africaine de 5. Ils bénéficient également d'un taux de pénétration des bureaux de crédit plus élevé de 22 % des adultes, soit le double de la moyenne africaine. La banque de détail a tendance à avoir une part plus élevée du produit net bancaire dans ces marchés, et des services financiers plus sophistiqués tels que la gestion d'actifs et les prêts hypothécaires sont également plus répandus. Cela s'explique en partie par le fait que la proportion des adultes touchant plus de 5 000 \$ par an est de 51% contre une moyenne de 15 % en Afrique.

Le deuxième marché type est le **marché en transition à croissance rapide**, qui inclut des pays tels que le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Kenya, où la pénétration bancaire est supérieure à la moyenne. Il s'agit de marchés concurrentiels pour la banque de détail, avec des niveaux élevés de services bancaires mobiles et d'innovations diverses. Le taux de croissance est relativement élevé sur ces marchés, avec une moyenne annuelle de 14 % entre 2011 et 2016.

La rentabilité de cet archétype est également la plus élevée par rapport aux autres groupes, avec un ROE de 17 % en 2016.

Troisièmement, les géants endormis comme l'Angola et le Nigéria, sont les grands marchés où la pénétration des services bancaires est plus faible que prévue par rapport aux niveaux de revenus. Ces géants endormis sont tous des exportateurs de pétrole. La place prépondérante du pétrole dans l'économie nationale détourne souvent les banques des autres secteurs et du marché de la consommation. Dans ces marchés, nous observons également une couverture des bureaux de crédit de seulement 3%, le taux le plus bas des quatre archétypes, et moins d'innovations dans des domaines tels que le Mobile Money.

Le dernier archétype est le **marché naissant**, qui comprend des pays tels que l'Éthiopie et la Tanzanie, où le PIB par habitant et la pénétration des actifs sont encore faibles. Ces marchés représentent le plus grand défi pour les acteurs étrangers à la recherche de retours sur investissement positifs ; en effet, certains marchés naissants, tels que l'Éthiopie, restreignent ou interdisent l'entrée de banques étrangères. Cependant, certains de ces marchés disposent d'une population très importante qui représente un potentiel exceptionnel pour les banques. Ainsi, il y a près de 100 millions d'habitants en Éthiopie et près de 60 millions en République Démocratique du Congo. Pour saisir cette opportunité, il est cependant nécessaire de réussir à obtenir l'autorisation réglementaire d'entrée sur ces marchés et de créer des business models gagnants.

Un environnement compétitif où des vainqueurs clairs se distinguent

La concurrence est de plus en plus rude dans le secteur de la banque de détail africain. Dans cet environnement, certaines banques s'avèrent être de vrais Lions africains en se montrant supérieures aux autres en termes de rentabilité, de croissance du chiffre d'affaire, d'efficacité et de contrôle du crédit. D'autres banques n'ont pas la même chance.

Absence de compromis entre rentabilité et croissance pour les banques africaines

Nous avons analysé la performance de 35 des plus grandes banques africaines sur les principaux marchés du continent sur une période de cinq ans, de 2011 à 2016.

L'un des constats les plus frappants est que l'on n'observe pas de compromis entre la rentabilité et la croissance dans le secteur bancaire africain. Les banques du quintile supérieur en termes de ROE ont affiché un ROE de 37 % au cours de cette période, soit environ quatre fois le ROE de 9 % obtenu par les banques du quintile inférieur (voir la figure 4). Les banques du quintile supérieur en termes de ROE ont eu une croissance de leurs chiffres d'affaire de 23 % par an, soit près de 2,5 fois plus que les 9 % de croissance des banques du quintile inférieur. Il semblerait, en Afrique au moins, que la conception traditionnelle d'un compromis entre la rentabilité (ROE) et la croissance soit un mythe.

Les banques peuvent donc se fixer des objectifs ambitieux en matière de rentabilité et de croissance des parts de marché.

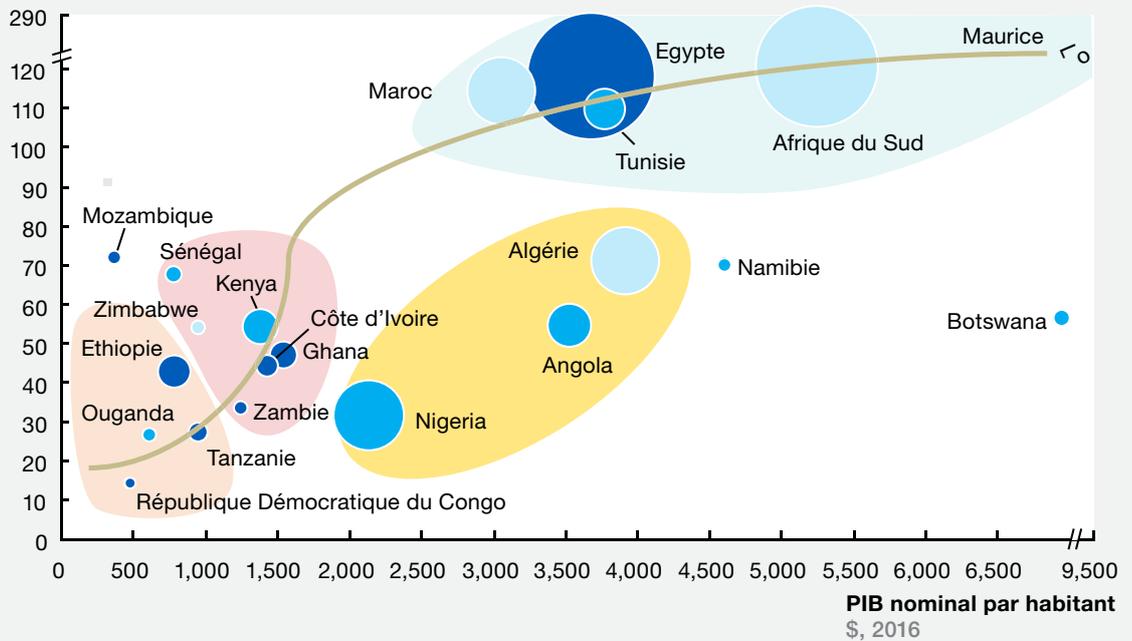
Il est peut-être moins surprenant de constater que les banques les plus performantes sur le plan du ROE sont remarquablement lean : leur ratio coût-revenu moyen sur cette période était de 40 %, contre 57 % pour les banques du quintile inférieur. Elles gèrent également mieux le risque : leur ratio moyen de pertes sur créances de 1,1 % est deux fois moins élevé que celui des banques les moins performantes.

Figure 3

Les marchés bancaires africains peuvent être regroupés en quatre archétypes

- Actifs 2016 (en milliards \$)
- Marchés naissants
- Actif CAGR 2012-16 < 8 %
- Marchés en transition
- Actif CAGR 2012-16 8%-13%
- Géants endormis
- Actif CAGR 2012-16 >13%
- Relativement mature

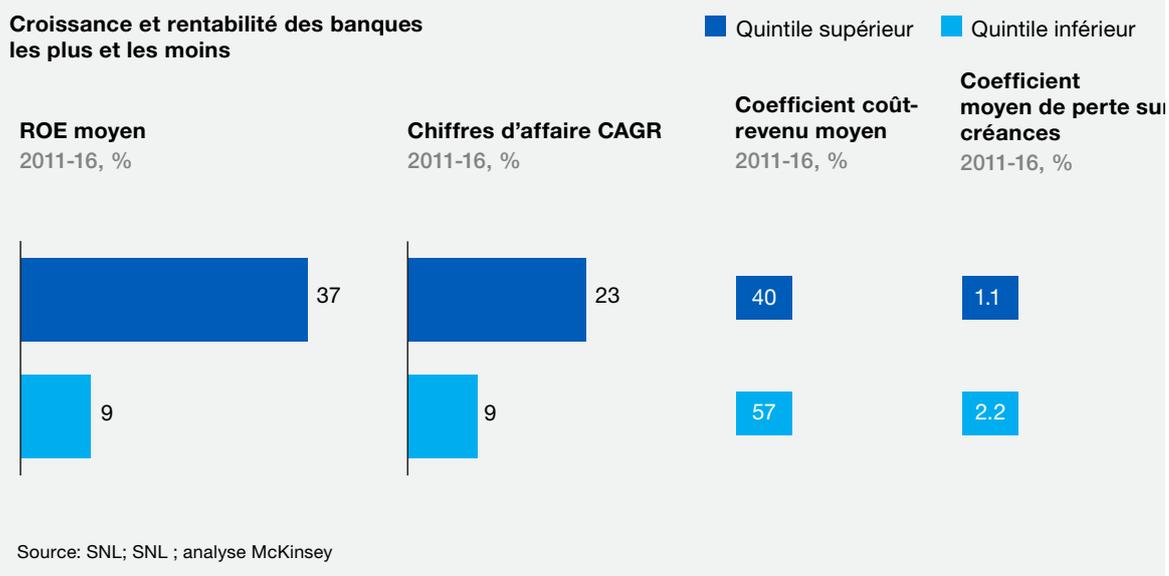
Pénétration bancaire % du PIB, 2016



Source: IMF; McKinsey Global Banking Pools

Figure 4

On n'observe pas de compromis entre la rentabilité (ROE) et la croissance en Afrique; les banques du quintile supérieur surclassent les deux mesures



Il y a bien sûr des disparités qui s'expliquent en fonction des géographies couvertes par les banques, mais ces chiffres peuvent aider les banques africaines à se situer par rapport au Benchmark et à définir leurs aspirations.

Cinq défis, cinq pratiques gagnantes

Qu'est-ce qui explique les différences flagrantes que nous avons relevées plus tôt entre les banques des quintiles supérieurs et inférieurs ? Les banques gagnantes en Afrique déploient une ou plusieurs des cinq pratiques gagnantes en réponse directe aux cinq défis spécifiques auxquels l'ensemble du secteur bancaire africain est confronté (voir figure 5).

Des marchés fragmentés. L'Afrique est un continent composé de 54 pays, ce qui entraîne inévitablement une fragmentation des opportunités bancaires. Les cinq principaux marchés bancaires (Afrique du Sud, Nigéria, Égypte, Angola et Maroc) représentent 68 % du produit net bancaire africain, comparés à plus de 90 % pour les cinq principales régions comme l'Amérique du Nord, l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Asie Émergente. Pour l'Afrique, cela signifie que les 49 restants ne représentent que 32 % du produit net bancaire. En outre, les marchés bancaires africains présentent de fortes variations de croissance et de rentabilité.

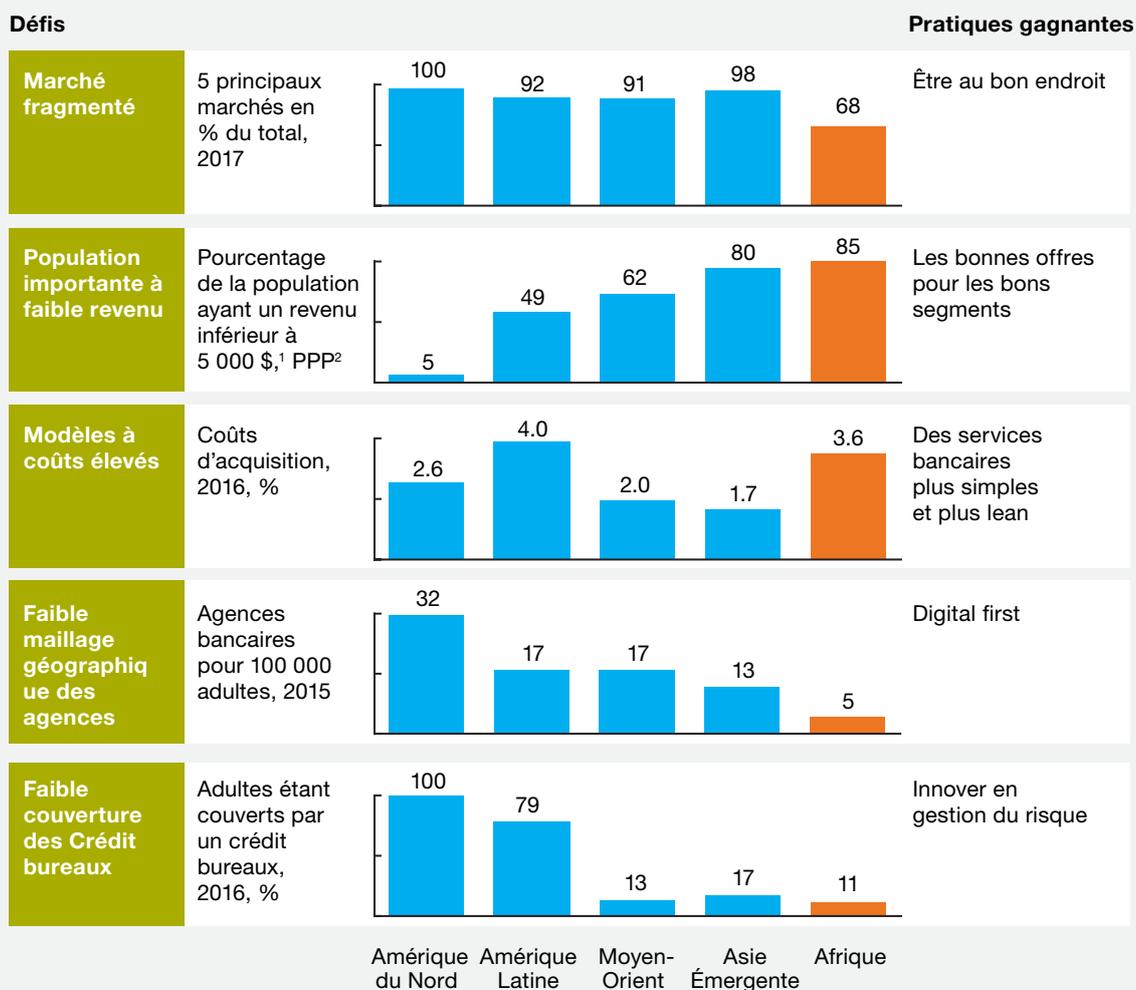
Il devient donc extrêmement important pour les banques d'être *au bon endroit*, la première des pratiques gagnantes qui, selon nous, sera cruciale pour le succès des banques dans les années à venir.

La First National Bank (FNB), basée en Afrique du sud, est sans doute la banque de détail la plus performante du continent. First Rand, la société mère de la FNB, avait un ROE de 25 % en 2016, comparée aux quatre autres grandes banques du pays, qui avaient un ROE de 14 à 15 %. FNB a été relativement sélective dans son expansion vers d'autres marchés. Ainsi, ils sont dans le top quatre des banques en Namibie et au Botswana, pays voisins, et se sont également implémentés dans trois autres marchés porteurs: le Ghana, la Zambie et la Tanzanie. A chaque fois, ils ont réussi à apporter leur proposition de valeur digitale aux clients ; en Zambie, par exemple, ils ont fait passer leur part de marché de 0 à 8 % au cours des cinq années qui ont suivi leur entrée sur le marché.

Population importante à faible revenu. Alors que les revenus de la population africaine augmentent régulièrement, sa population reste majoritairement pauvre en comparaison avec le reste du monde.

Figure 5

Cinq sur cinq : Pour chacun des défis bancaires de l'Afrique, une pratique gagnante s'applique



¹ Moyenne pondérée des pays inclus dans la base de données du Global Banking Pools McKinsey ; population = population totale (y compris les enfants) des ménages gagnant moins de 5 000 \$ (PPP corrigé) par an.

² Parité de pouvoir d'achat.

Source : FMI ; Base de données Canback sur la distribution du revenu ; McKinsey Global Banking Pools ; McKinsey Global Payments Map ; Banque Mondiale

En tout, 85 % des individus ont un revenu inférieur à 5 000 \$ par an, comparé à 80 % en Asie émergente et à 49 % en Amérique latine. Les conséquences sont doubles : premièrement, les produits nets bancaires sont relativement concentrés dans les segments des revenus moyens et élevés ; deuxièmement, les clients africains ont un besoin fort de solutions financières abordables, ce qui est directement lié à la deuxième pratique gagnante de la banque de détail en Afrique : *Les bonnes offres pour les bons segments.*

GTBank au Nigeria est un bon exemple de cette deuxième pratique gagnante. Avec un ROE moyen de 30 % entre 2011 et 2016, GTBank a dépassé les cinq autres grandes banques présentes au niveau national, qui affichaient des ROE compris entre 11 et 22 %. GTBank a connu un grand succès dans le segment des particuliers aisés au Nigeria, grâce à un niveau de service élevé. GTBank obtient les meilleures notes d'expérience client au sein de sa catégorie. En se concentrant sur les segments les plus aisés, GT a également

pu conserver un réseau d'agences plus petit que ses concurrents. Les résultats sont probants : GTBank a presque doublé sa base de clients, passant de 4,7 millions en 2012 à 8,6 millions en 2016, tandis que sa part de marché est passée de 10 à 12 % durant cette période.

Modèles opérationnels à coûts élevés. Les résultats du benchmark des banques africaines comparés aux banques dans d'autres pays soulignent une mauvaise performance en termes de productivité. Le ratio coût/actif des banques africaines est le deuxième plus élevé au monde avec 3,7 %, derrière les banques d'Amérique Latine qui sont à 4 %. Les banques africaines ont généralement davantage de procédures non automatisées, plus de guichetiers et davantage de coûts liés aux liquidités que les banques internationales. En effet, en Afrique, plus de 90 % des transactions sont effectuées en espèces. La seule région où l'utilisation des liquidités est comparable est l'Asie Émergente. A titre de comparaison mondiale, l'utilisation des liquidités est de 41 % en Amérique du Nord. La forte propension à utiliser du liquide augmente les coûts du système bancaire africain. La troisième pratique gagnante en matière de services bancaires en Afrique est par conséquent l'évolution vers des *services bancaires plus simples et plus lean*.

La mBank de Pologne est un bon exemple d'une banque simplifiée et lean. Elle a été la première banque du pays entièrement digitale, avec plus de quatre millions de clients particuliers et une part de marché de 6 %. mBank aspire à devenir une « banque sans papier » et à « simplifier, rationaliser, automatiser et numériser » tous les processus. Ainsi, les clients peuvent obtenir des approbations de prêt en 30 secondes par téléphone mobile ou discuter d'options hypothécaires avec des agents commerciaux sur Skype. mBank a également atteint des niveaux élevés de self-service sur les canaux mobiles, avec 55 % des clients se connectant via l'application mobile en 2017, soit près du double des 28 % réalisés en 2015. La simplicité semble être payante pour mBank puisqu'elle a maintenu un coefficient d'exploitation (Coûts/Revenus) de 46 % en 2016 et 2017, contre un coefficient d'exploitation de 58 % pour l'ensemble du secteur bancaire polonais en 2016.

Un nombre très restreint d'agences bancaires. Le maillage géographique des agences bancaires africaines est de loin le plus faible du monde. Il y a en moyenne 5 agences pour 100 000 adultes contre une moyenne 13 en Asie et de 17 en Amérique Latine ou au Moyen-Orient. L'Afrique se caractérise cependant par une très forte pénétration mobile ; les banques souhaitant être leader doivent donc adopter une approche de 'Digital first' dans leur distribution.

Basée au Kenya, Equity Bank est un bon exemple de *Digital First*. Equity a atteint une proportion élevée de transactions (66 %) et de ventes de prêts (85 %) par téléphone mobile. La banque s'est associée à Airtel, une société de télécommunications, pour lancer Equitel, un opérateur de réseaux virtuels mobiles qui a conquis deux millions de clients dans les 18 mois qui ont suivi son lancement. En même temps, reconnaissant la prédominance continue du cash, Equity Bank a développé un réseau de 30 000 agents-relais. Cela garantit à la banque le déploiement d'une forme de distribution physique à coûts variables afin de permettre aux clients d'encaisser et de décaisser ; cette option est une alternative à l'utilisation d'agences physiques et de distributeurs automatiques de billets qui impliquent une importante proportion de coûts fixes. Au-delà des opérations d'encaissement et de décaissement avec les agents, les clients d'Equity Bank peuvent également procéder à l'ouverture de comptes, au paiement des factures et au versement des dépôts.

Au Nigeria, Diamond Bank a établi un partenariat avec l'opérateur mobile MTN en 2014 pour lancer son produit « Y'ello », un compte bancaire qui offre des avantages financiers et de lifestyle par le biais des services bancaires mobiles. Il y a 30 000 points relais Diamond Y'ello. En trois ans, Diamond a gagné sept millions de nouveaux clients grâce à ce partenariat.

Faible couverture des bureaux de crédit. Seule 11 % de la population africaine dispose d'informations de crédit enregistrées par des bureaux de crédit privés, contre 17 % en Asie Émergente et 79 % en Amérique Latine. Cela freine fortement le crédit à la consommation et crée un besoin de modèles alternatifs de crédit à la consommation, et souligne notre cinquième pratique gagnante : *l'innovation en gestion du risque*.

Au Kenya, la Commercial Bank of Africa s'est associée à Safaricom, une société de télécommunication, pour proposer M-Shwari, un produit qui offre notamment des prêts par des canaux mobiles, en s'appuyant sur les données de souscription de la société de télécommunications. M-Shwari traite près de 80 000 demandes de prêts par jour, avec un montant moyen de 32 \$ et une durée moyenne de prêt de 30 jours. M-Shwari bénéficie d'un ratio de prêts non productifs de 1,9 %, contre une moyenne de 5,3 % dans l'industrie.



La rapidité avec laquelle la pénétration de la banque de détail en Afrique augmentera dans les années à venir, dépendra de la capacité de ses banques à innover de manière audacieuse pour surmonter les défis auxquels elles sont confrontées. Dans notre scénario de référence, les revenus des services bancaires de détail sur l'ensemble du continent croîtront à un taux annuel moyen de 8,5 % entre 2017 et 2022. Si davantage de banques imitent les leaders et déploient des modèles à faible coût et des partenariats innovants, la croissance sera encore plus rapide. Dans ce scénario de croissance agressive, nous anticipons une augmentation de la population bancarisée de cinq points de pourcentage par an, comparé au taux historique de trois points de pourcentage par an.

Nous entrevoyons également un potentiel de croissance dans le secteur du crédit à la consommation en raison de l'innovation accrue dans les techniques de souscription. Par conséquent, dans ce scénario de croissance agressive, nous estimons que la croissance des revenus des services bancaires de détail atteindra 12 % par année (de 2017 à 2022) comparativement à notre projection de base de 8,5 % par année. Atteindre cette trajectoire de croissance plus élevée nécessitera davantage d'innovation, et qu'un plus grand nombre de banques africaines entrent dans les rangs des « Vainqueurs ».

Notre analyse et notre expérience suggèrent que les leaders du paysage bancaire en Afrique se concentreront sur une ou plusieurs des pratiques gagnantes suivantes :

1. Être au bon endroit
2. Les bonnes offres pour les bons segments
3. Des services bancaires plus simples et plus lean
4. Digital first
5. Innover en gestion du risque

La suite du rapport explore en détail chacun de ces facteurs de succès dans la banque de détail en Afrique.



Chapitre 1. Être au bon endroit

La géographie compte

La localisation géographique en Afrique joue un rôle majeur pour expliquer les disparités de performance entre les banques. Notre analyse de 35 banques leaders, ainsi que l'analyse des différences entre les banques du quintile supérieur et celles du quintile inférieur en termes de croissance et de rentabilité, nous ont permis de tirer des conclusions saisissantes.

94% de l'écart de croissance des revenus entre les banques du quintile supérieur et celles du quintile inférieur est déterminé par les géographies où elles exercent leurs activités ; 6 % seulement est attribuable au gain de parts de marché sur ces géographies (voir figure 6). En outre, 65 % des différences de rentabilité entre les banques du quintile supérieur et inférieur sont imputables aux différences marquées de rentabilité entre les localisations géographiques, les 35 % restants étant imputables aux performances intrinsèques des banques par rapport à leurs concurrents sur leur marché.

Parce qu'être au bon endroit est si important, nous avons étudié quels pays et quelles régions du marché bancaire Africain offrent les meilleures perspectives de croissance et de profits bancaires.

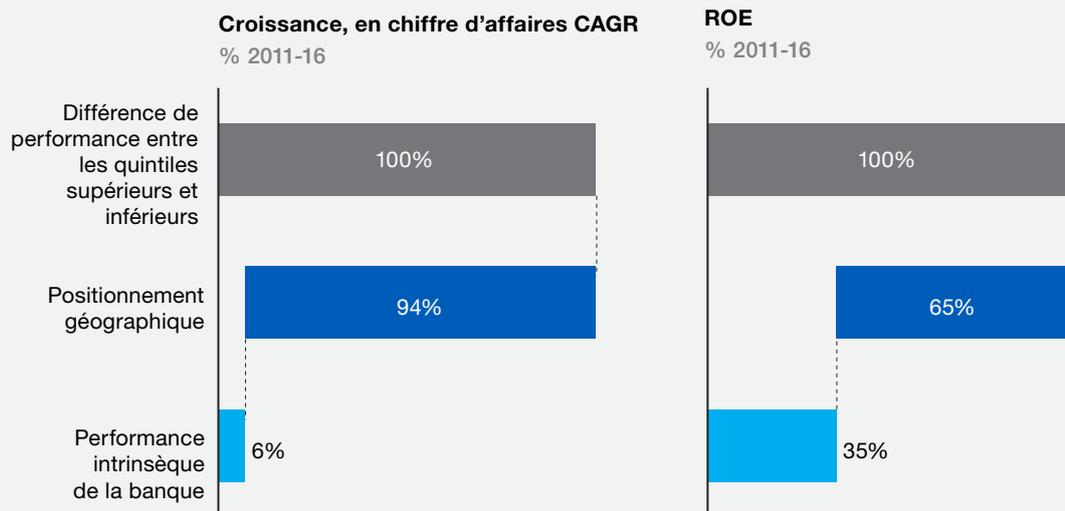
Repérer les opportunités bancaires en Afrique

Dans l'introduction, nous avons souligné le fait que nous envisagions que les produits nets bancaires en Afrique croissent de 8,5 % par an entre 2017 et 2022, ce qui portera le total des revenus bancaires du continent à 129 milliards de dollars (avant prise en compte du coût du risque). Sur cet ensemble, 53 milliards de dollars seront consacrés aux banques de détail, contre 35 milliards en 2017, soit une croissance en valeur absolue de 18 milliards de dollars.⁴

Les trois quarts des 18 milliards de dollars de croissance en valeur absolue des revenus de la banque de détail seront concentrés dans 10 pays.

Figure 6

Pour les banques africaines leaders, l'implantation géographique est la source principale d'un rendement supérieur en termes de croissance et de rentabilité

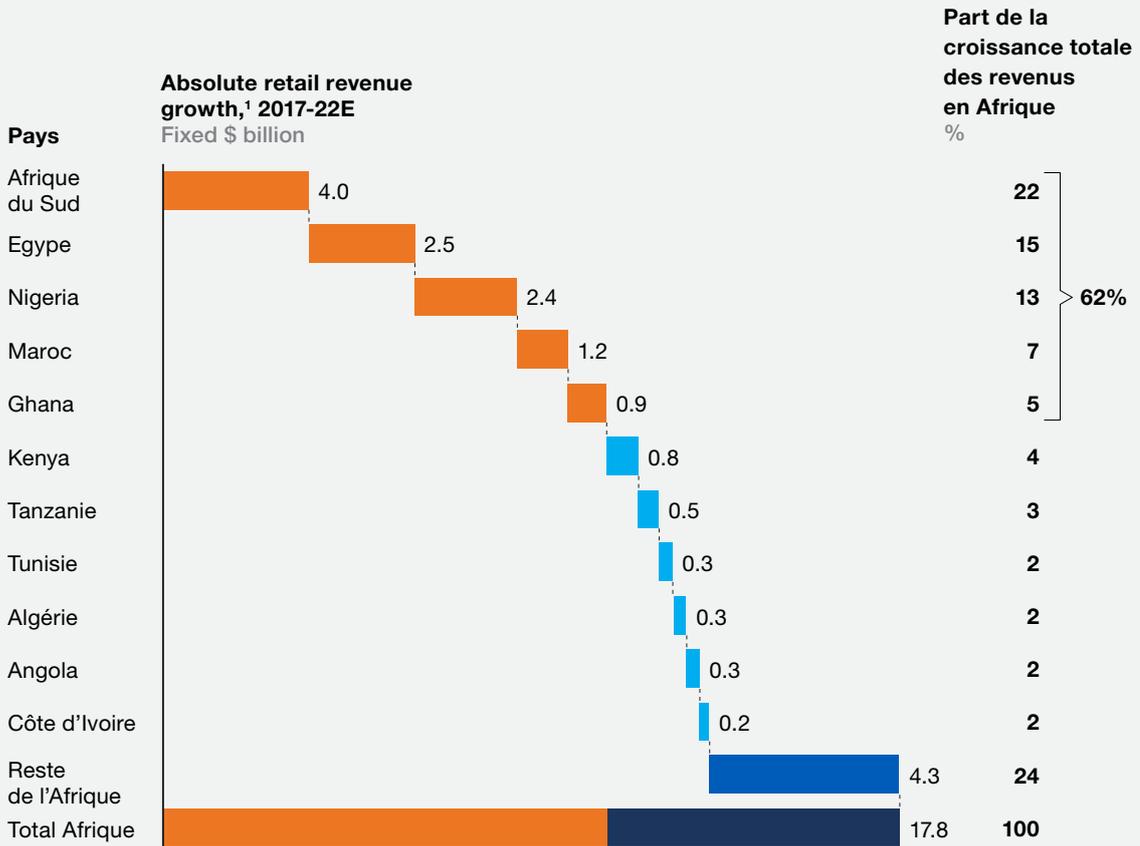


Source: McKinsey Global Banking Pools ; analyse McKinsey

¹ Ces chiffres et taux de croissance sont exprimés en dollars américains fixes. Si l'on tient compte de la dépréciation passée et prévue des monnaies africaines, les taux de croissance seraient plus faibles.

Figure 7

Les cinq premiers marchés de la banque de détail en Afrique représenteront plus de 60 % de la croissance du secteur d'ici 2012



¹ Incluant uniquement les revenus liés aux clients
Source: EIU : FMI ; McKinsey Global Banking Pools

En valeur absolue, la plus forte croissance sera enregistrée en Afrique du Sud, qui représentera 4 milliards de dollars, soit bien plus du cinquième de la croissance des banques de détail en Afrique (figure 7), d'ici 2022. L'Égypte, le Nigéria, le Maroc, le Ghana et le Kenya sont d'autres marchés à forte croissance.

Si l'on se penche sur les 30 plus grands marchés bancaires d'Afrique, on obtient une autre perspective sur l'explication des variations de croissance et de rentabilité (voir figure 8). Trois des 11 plus grands marchés bancaires, l'Algérie, la Côte d'Ivoire et le Kenya, ont affiché une forte rentabilité tout au long du cycle,

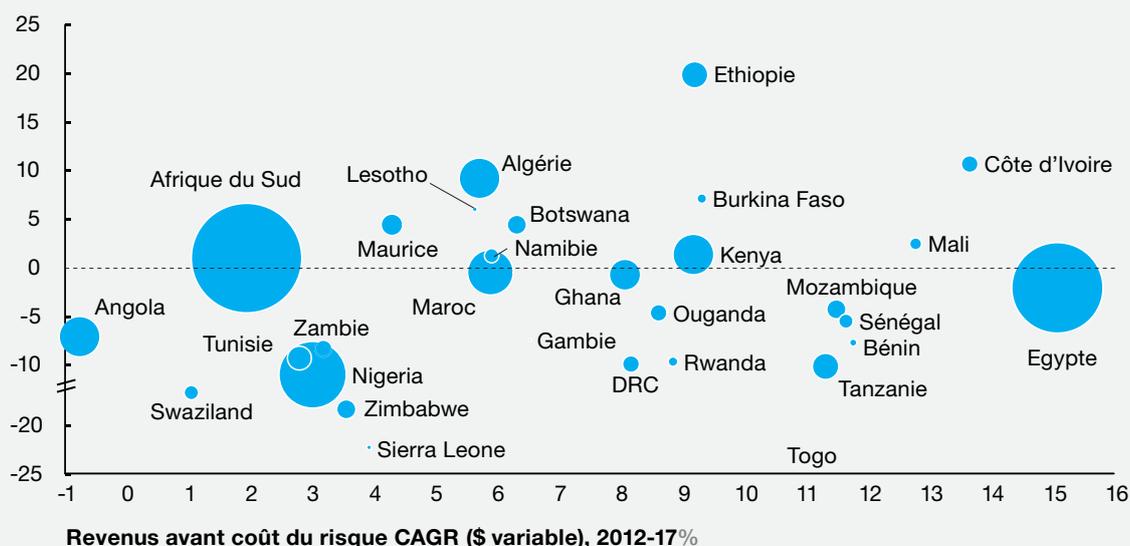
affichant un ROE supérieur au coût des capitaux propres (CCP). On prévoit également que ces marchés connaîtront une croissance de 5 % par an ou plus, en tenant compte des fluctuations monétaires, au cours des cinq prochaines années. Trois autres grands marchés bancaires, le Maroc, le Ghana et l'Égypte, ont également connu une croissance de 5 % par an ou plus, mais leur rentabilité a été légèrement inférieure au coût des capitaux propres. L'Afrique du Sud, le plus grand marché, a un ROE dépassant légèrement son coût des capitaux propres et devrait enregistrer une croissance stable de 2 % après correction des variations monétaires.

Figure 8

La croissance varie de - 1% à 15% sur les principaux marchés bancaires africains, avec de fortes disparités de rentabilité

Rentabilité après coût des capitaux propres,¹ 2012-17

● Taille des revenus



¹ ROE après déduction du coût des capitaux propres. Coût des fonds propres = obligation locale à 10 ans ou équivalent + (moyenne des banques bêta * prime moyenne de risque subsaharienne)

Source: Rapports de Banques Centrales ; McKinsey Global Banking Pools ; Enquête d'évaluation PWC

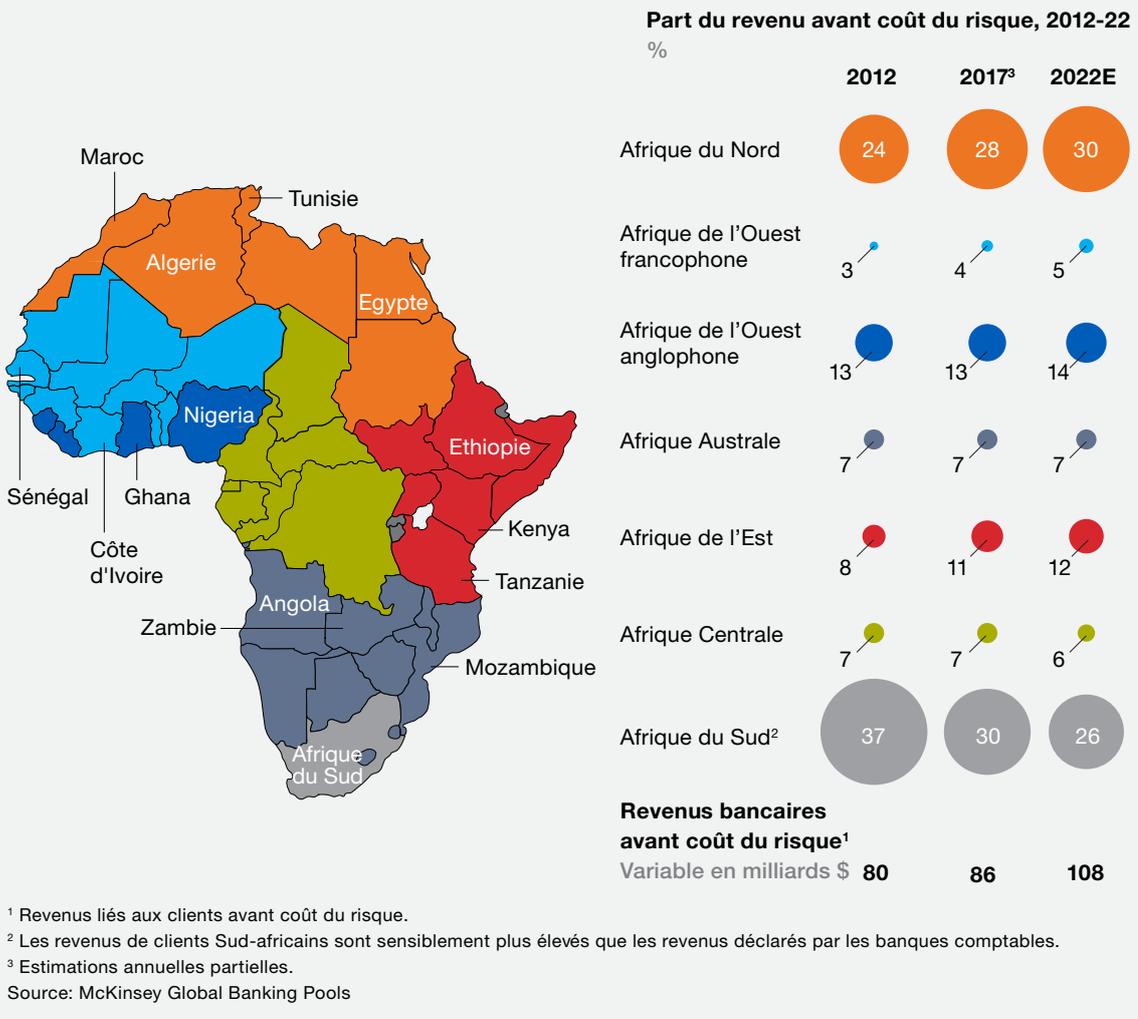
Des marchés comme l'Angola, la Tunisie et le Nigéria ont affiché des rendements bien inférieurs au CCP et devraient enregistrer une croissance inférieure ou égale à 4 %. Enfin, la Tanzanie, bien que connaissant une croissance rapide (croissance annuelle ajustée en fonction du taux de change de 11 % par an), le secteur bancaire n'a pas été performant en termes de rentabilité.

Il existe d'autres marchés africains conjuguant rentabilité et croissance rapide comme le Mali et l'Éthiopie, ainsi qu'un groupe de pays qui affiche une forte croissance (6 % ou plus) mais qui n'a pas réussi à restituer son CCP ; il s'agit notamment de l'Ouganda, du Mozambique et du Sénégal. Cela dit, la rentabilité après coût du capital sur les marchés bancaires africains varie entre -20 % à +20 %, et la croissance varie entre -1 à 15 %. Ces taux de croissance variables se traduisent par un rééquilibrage marqué des revenus de la banque de détail en Afrique (tableau 9, page 18).

Si l'on tient compte des mouvements réels (2012-2017) et prévisionnels (2017-2022) des taux de change, il apparaît clairement que l'Afrique du Nord connaîtra une croissance spectaculaire, passant de 24 à 30 % des produits nets bancaires ajustés aux variations monétaires au cours de la décennie 2012-2022. Des augmentations tout aussi spectaculaires sont observées en Afrique de l'Est (8 à 12 % sur la même période). Une augmentation plus modérée est observée en Afrique de l'Ouest francophone (3 à 5 %), qui bénéficie à la fois d'une forte croissance du PIB et d'une monnaie ancrée à l'euro.

Figure 9

L'Afrique du Nord, de l'Est et de l'Ouest verront leur part de revenus bancaires croître aux dépens de l'Afrique du Sud



Si l'on tient compte des variations monétaires, le grand perdant en termes de revenus bancaires sera l'Afrique du Sud, qui représentait 37 % du produit net bancaire Africain en 2012, et représentera seulement 26 % en 2022. Cela reflète non seulement une croissance économique réelle plus lente que le reste du continent africain, mais aussi une forte dépréciation du rand sud-africain au cours de cette même période.

Les investisseurs étrangers dans les sociétés de services financiers sud-africaines cotées à Londres, telles que Barclays et Old Mutual, cèdent leurs investissements en partie parce qu'ils doivent offrir des retours sur investissements aux investisseurs britanniques en devises, tandis que la croissance de l'économie Sud-africaine diminue par rapport au reste de l'Afrique et du monde.

Opérations bancaires transfrontalières

En moyenne, les banques d'Afrique ayant une présence régionale ou panafricaine significative n'ont pas obtenu des résultats aussi bons que leurs homologues locaux. Le ROE moyen en 2016 pour les 13 banques régionales de notre échantillon était de 8 %, en comparaison aux 13 % pour les 26 banques locales (voir figure 10). En outre, les banques locales ont connu une croissance plus rapide entre 2011 et 2016 - leurs revenus moyens ont augmenté à un taux annuel de 20 %, contre 14 % pour les banques régionales.

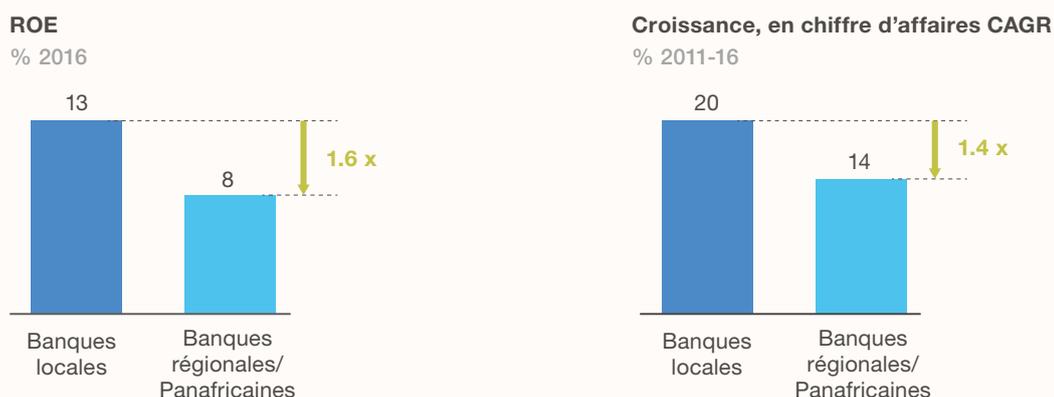
Pour plusieurs raisons, il n'est pas surprenant que les banques transfrontalières réalisent un ROE inférieur à celui des acteurs nationaux. Les synergies de coûts transfrontalières sont limitées, en particulier dans le secteur de la banque de détail, chaque pays exigeant une forme de distribution physique. En outre, les banques panafricaines doivent faire face à de multiples marchés qui se développent à des rythmes variables, avec des régulateurs différents et des défis d'infrastructure variés.

Cette hétérogénéité implique qu'il est très difficile pour les banques panafricaines de contrôler efficacement leurs opérations et de déployer des modèles commerciaux cohérents sur tous les marchés qu'elles servent.

Il y a bien sûr de nombreuses raisons stratégiques à être une banque régionale, notamment la recherche de possibilités de croissance, la diversification des risques liés aux bénéfices et la création d'un réseau pour les entreprises clientes transfrontalières. Plus de la moitié (55 %) des dirigeants de banques interrogés⁵ ont déclaré que l'expansion géographique était "assez" ou "très" importante pour leurs stratégies de croissance, représentant 10 % ou plus de leur croissance prévue au cours des trois prochaines années. Cependant, nos analyses nous rappellent vivement que les banques doivent faire preuve de prudence dans la sélection des marchés en expansion, puis élaborer un modèle d'exploitation transfrontalier rentable.

Figure 10

Les banques nationales ont dépassé les banques régionales en termes de rentabilité et de croissance



Note: Nombre de banques : nationales (26); régionales (13).
Source: McKinsey Global Banking Pools ; analyse McKinsey

⁵ Nous avons mené une enquête auprès des dirigeants bancaires de 20 institutions financières en Afrique au quatrième trimestre de 2017, en leur demandant leur point de vue sur les opportunités de la banque de détail en Afrique. 85% des personnes interrogées provenaient de banques et 15 % d'acteurs non bancaires. 35% venaient d'Afrique Australe, 25 % d'Afrique de l'Est, 20 % d'Afrique de l'Ouest, 15 % d'Angola et 5 % d'une banque internationale (non africaine) opérant en Afrique. Les personnes interrogées étaient généralement des responsables de la section banque de détail ou, dans certains cas, le PDG de la banque.

Il convient de noter qu'au moment de la rédaction du présent rapport, l'Afrique du Sud était en transition politique. Le retour à la normale pourrait modifier les tendances récentes de ralentissement de la croissance et de dépréciation de la monnaie locale.



Être au bon endroit est une nécessité fondamentale pour les Leaders de la banque de détail en Afrique.

Au-delà de bien se positionner, les gagnants et les perdants sur ces marchés seront déterminés en grande partie par la façon dont ils répondent aux questions suivantes : Sommes-nous positionnés dans les segments les plus attrayants ? Avons-nous une proposition convaincante pour les clients de ce segment ?



Chapitre 2. Les bonnes offres pour les bons segments

Des opportunités importantes à saisir dans les différents segments de clientèle, en particulier dans celui de la classe moyenne

Pour identifier les opportunités, les banques Africaines doivent non seulement comprendre la croissance relative des différents marchés mais aussi la dynamique des segments de clientèle. En 2017, 15 % seulement de la population adulte Africaine avait un revenu annuel supérieur à 5 000 \$. Cependant, cette proportion ne cesse d'augmenter en parallèle avec la population totale de l'Afrique, avec pour résultat la progression du nombre d'Africains⁶ percevant 5 000 dollars par an ou plus de 140 millions en 2017 à 175 millions en 2022.

Comme certaines banques (par exemple, Equity Bank) l'ont démontré, il existe également des possibilités considérables de servir la grande majorité des africains gagnant moins de 5 000 \$. Nous prévoyons que la population bancarisée d'Afrique augmente de plus de 150 millions de personnes, passant de près de 300 millions en 2017 à 450 millions d'ici 2022, et une grande partie de cette croissance proviendra du segment de la population à revenus inférieurs à 5 000 dollars par an. Enfin, les consommateurs aisés d'Afrique, bien qu'ils ne représentent qu'1% de la population, ont un pouvoir d'achat conséquent et en forte croissance.

Notre analyse de la croissance des revenus bancaires pour quatre segments de clientèle précis, le marché grand public (revenu inférieur à 6 000 \$ par année), le marché de la classe moyenne inférieure (de 6 000 \$ à 12 000 \$), le marché de la classe moyenne supérieure (de 12 000 \$ à 36 000 \$) et le marché des particuliers aisés (supérieur à 36 000 \$), montre que la plus grande partie de la croissance absolue des revenus bancaires sera tirée par les segments de la classe moyenne (inférieure et supérieure); ensemble, ils représenteront 69 % de la croissance absolue des revenus entre 2017 et 2022. En incorporant également le groupe des particuliers aisés, on obtient 87% de la croissance sur les 3 segments principaux (voir la figure 11). Il convient de noter que le taux de croissance est le plus rapide dans les segments de masse et central intermédiaire (environ 11 % et 13 % respectivement).

La croissance relative des différents segments de revenus variera considérablement d'une région à l'autre. En Afrique du Nord, nous prévoyons que la classe moyenne supérieure et les particuliers aisés connaîtront la plus forte croissance des revenus absolus, tandis que la classe moyenne (inférieure et supérieure) dominera la croissance en Afrique de l'Est et de l'Ouest. L'Afrique de l'Ouest anglophone connaîtra également une croissance significative des revenus dans le segment grand public, tandis que l'Afrique du Sud enregistrera la plus forte croissance dans la classe moyenne 'inférieure et supérieure, suivie d'une croissance similaire dans le segment des particuliers aisés.

Offrir des propositions de valeur convaincantes et adaptées

Pour être concurrentielles, les banques devront élaborer des propositions de valeur convaincantes. Les banques offrant des propositions de valeur claires ont tendance à surpasser leurs concurrents sur leurs marchés respectifs en termes de croissance et de rentabilité. Mais qu'est-ce qu'une proposition de valeur convaincante ? Qu'est ce que les clients désirent ?

Notre étude terrain⁷, qui portait sur 2 500 adultes bancarisés dans six pays africains, apporte quelques éléments de réponse. Lorsque nous demandons aux clients d'indiquer la raison du choix de leur banque principale, trois facteurs se distinguent (figure 12, page 23).

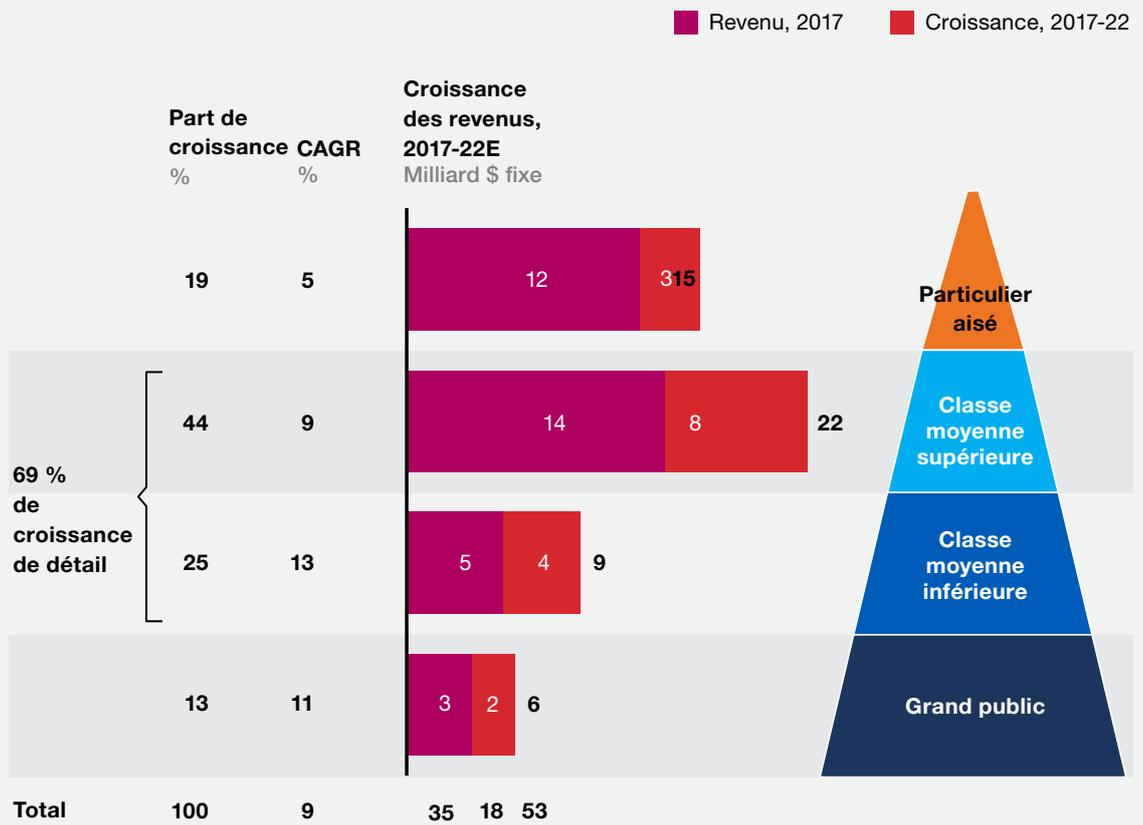
Premièrement, le prix a été choisi par 25 % des personnes interrogées - ce qui n'est pas surprenant étant donné la part relativement importante des ménages à faible revenu en Afrique. La proposition de valeur de Capitec, axée sur le prix et la simplicité, lui a permis de gagner des parts de marché significatives sur le marché Sud-Africain. D'après notre enquête auprès des clients de la banque de détail, 57 % des clients de Capitec ont indiqué que les prix étaient leur principale raison de choisir la banque, contre 23 à 33 % pour les quatre autres grandes banques Sud-africaines.

⁶ Adultes sur les 20 plus grands marchés bancaires africains.

⁷ Les personnes interrogées étaient répartis entre les segments de revenu ; 77% étaient urbains et 23% ruraux ; et les répondants étaient répartis également entre hommes et femmes. Environ 50% des membres de l'échantillon avaient un emploi, 40% travaillaient à leur compte et 10% étaient sans emploi.

Figure 11

Les segments intermédiaires de la banque représenteront 69 % de la croissance de la banque de détail jusqu'en 2022



Note: Revenu annuel particulier aisé = > 36 000 \$; revenu classe moyenne supérieure = 12 000 \$ à 36 000 \$; revenu classe moyenne inférieure = 6 000 \$ à 12 000 \$; Grand public = 0 \$ à 6 000 \$.

Source: Canback Dangle ; McKinsey Global Banking Pools ; Analyse McKinsey

La proximité est un facteur tout aussi important dans le choix des banques pour un client sur quatre. Parmi ceux-ci, 80% ont décrit la « proximité » comme étant le fait qu'une banque ait une succursale ou une agence à proximité, et les autres l'ont définie comme une excellente offre de services bancaires digitaux. Equity Bank est un très bon exemple d'une banque avec une offre convaincante dans le domaine de la proximité, délivrée par l'intermédiaire d'un réseau de 30 000 agences, ainsi que d'une offre de services bancaires mobiles leader sur le marché. Le troisième facteur le plus souvent cité dans le choix de la banque est le service.

La GTBank du Nigeria a connu un grand succès dans le segment des particuliers aisés grâce à sa réputation exceptionnelle de service aux clients, délivré par un personnel professionnel, courtois et réactif.

Opportunités de ventes croisées : épargne, crédit et paiements

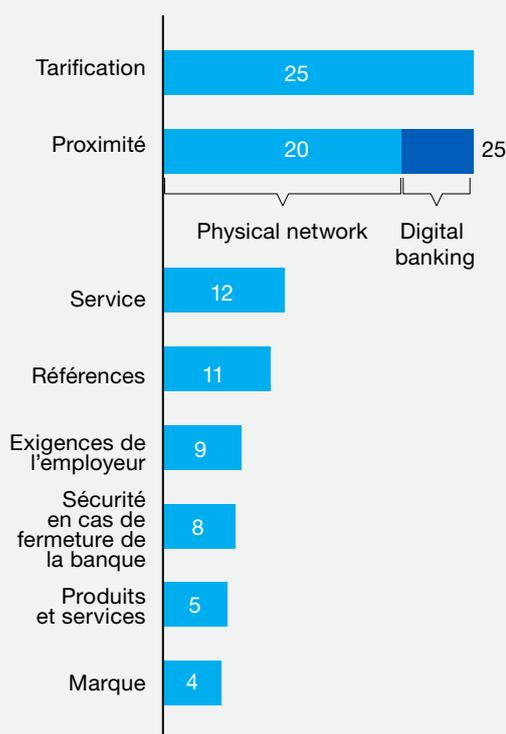
Une autre constatation de notre sondage est qu'environ 95 % des personnes interrogées (qui étaient tous déjà « bancarisés ») ont contracté un produit transactionnel, ce qui confirme l'idée que les nouveaux clients des banques commencent habituellement par des produits transactionnels (voir figure 12).

Figure 12

Le prix, la proximité et le service sont les facteurs les plus importants pour les clients des banques ; les occasions de ventes croisées sont nombreuses

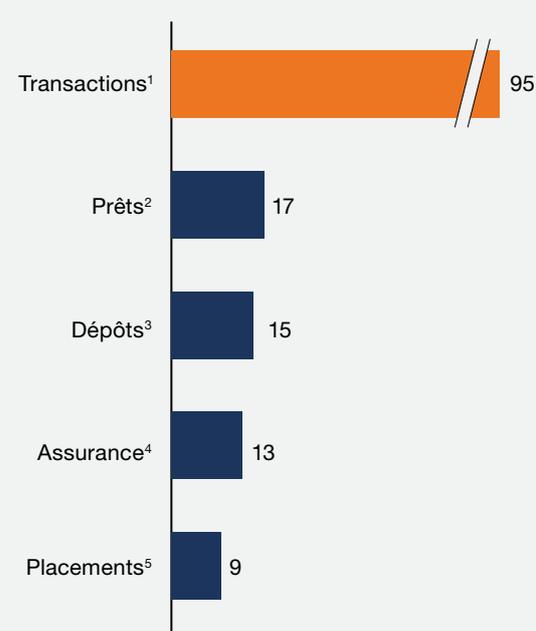
Raison du choix de la banque principale

% de clients



Penetration du produit chez les clients

% de clients



¹ Compte courant / compte chèque, compte d'épargne, compte bancaire lié à une carte de débit, carte prépayée non bancaire

² Carte de crédit, prêt hypothécaire, prêt à la rénovation, prêt-auto, prêt personnel non garanti, compte à découvert

³ Dépôt à terme, épargne en devises/ dépôt à terme

⁴ Assurance vie, assurance maladie, assurance automobile, assurance habitation

⁵ Titres (actions et obligations, fonds communs de placement, compte sur marge, pension/retraite

Source: McKinsey Global Banking Pools

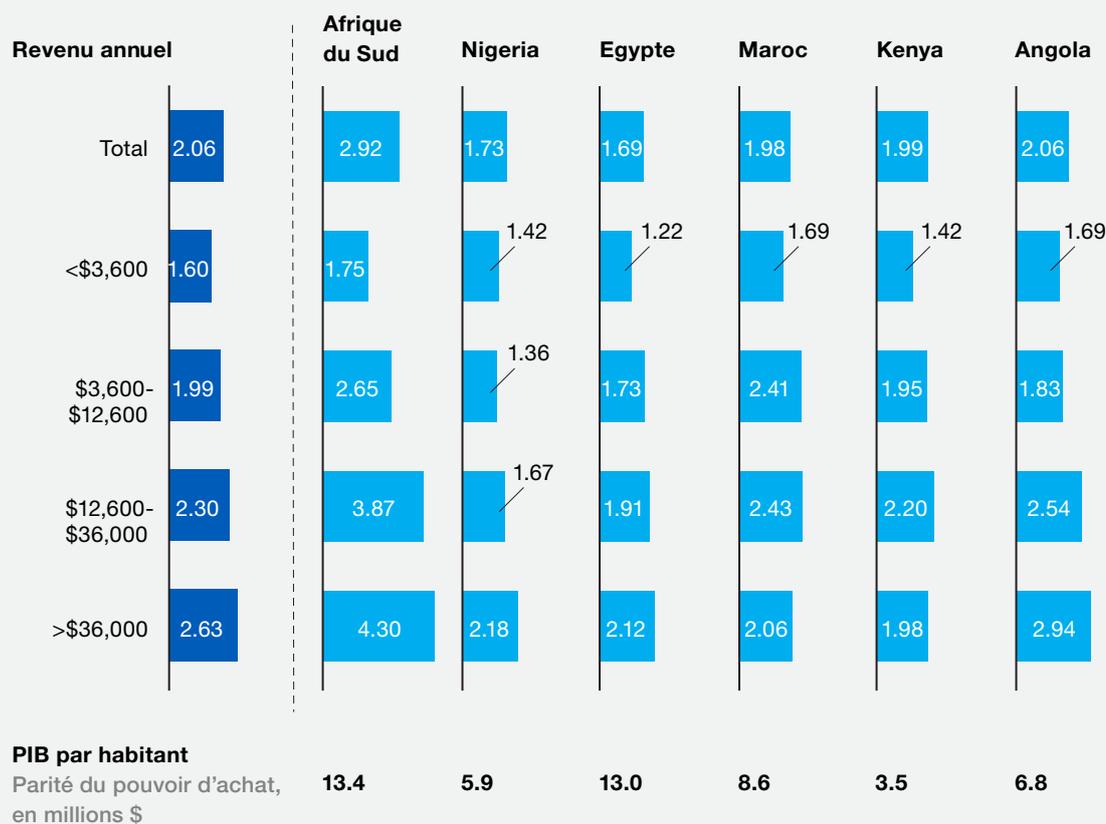
Cela dit, les occasions de ventes croisées abondent en Afrique. Comme nous le voyons dans la figure 12, 17 % seulement des clients des banques de notre échantillon avaient contracté un prêt, tandis que 15 % avaient un produit de dépôt, 13 % une assurance et 9 % un produit de placement. Ces quatre catégories de produits représentent donc d'importantes opportunités de croissance pour les banques.

En adoptant un autre point de vue sur les opportunités de ventes croisées, nous constatons que le nombre de produits vendus par client varie considérablement d'un pays à l'autre. Le nombre le plus élevé est en Afrique du Sud, avec environ 2,9 produits par client, environ 2 au Maroc, au Kenya et en Angola, et juste 1,7 au Nigéria et en Égypte (voir figure 13).

Figure 13

En moyenne, les clients des banques africaines détiennent légèrement plus de 2 produits bancaires, mais il y a d'importantes variations selon les pays

Nombre de comptes bancaires par client bancarisé
% du classement des répondants¹



Source: McKinsey Africa Retail Banking Consumer Survey, 2017

Ces chiffres suggèrent qu'il y a certains pays où la pénétration des produits pourrait être significativement plus élevée. Ainsi, le Maroc et l'Égypte ont un revenu par habitant plus élevé que le Kenya, mais moins de produits bancaires par client. Il est également intéressant de noter que les segments à revenu élevé semblent être sous-pénétrés dans des pays comme le Kenya et le Maroc. Quels sont les types de produits offrant les meilleures opportunités en termes de recettes au cours des cinq prochaines années ?

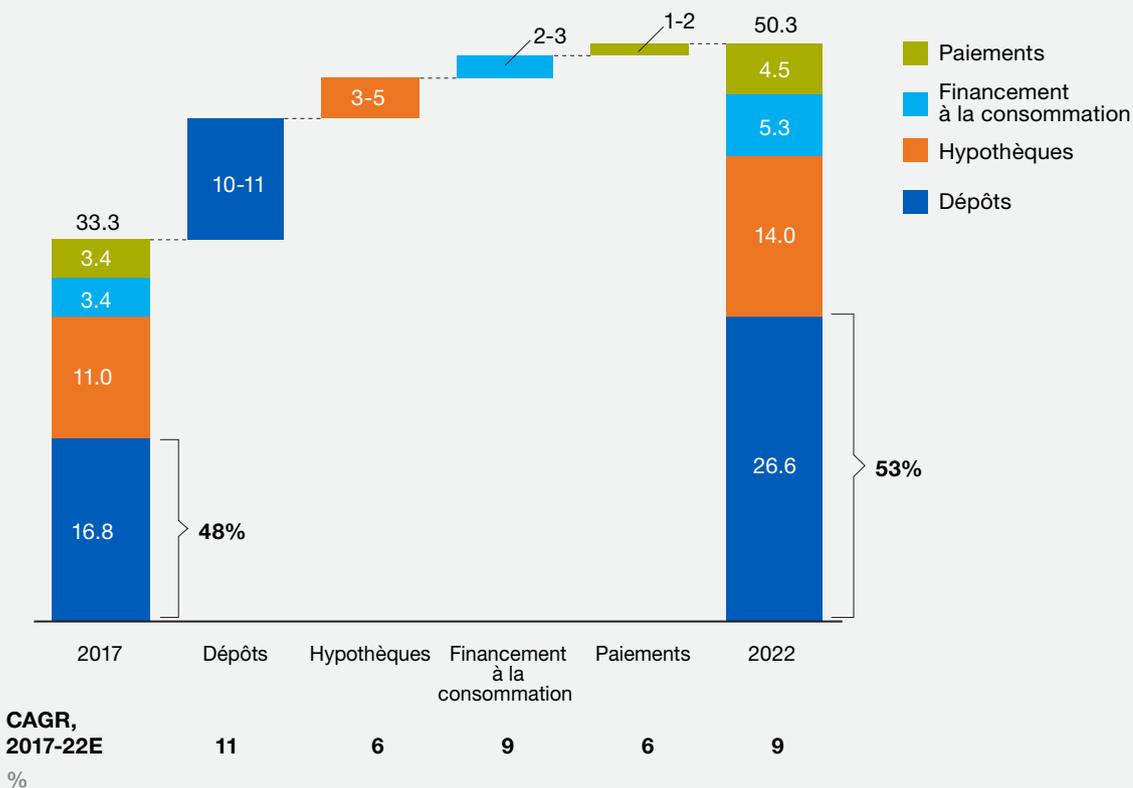
Les dépôts, provenant à la fois des comptes transactionnels et des comptes d'épargne, seront le plus important facteur de croissance des revenus des services bancaires de détail en Afrique, contribuant à hauteur d'environ 11 milliards de dollars à la croissance absolue des recettes entre 2017 et 2022 (voir figure 14, page 26). Nous estimons que les dépôts devraient croître à un taux annuel composé d'au moins 11 % entre 2017 et 2022.

Figure 14

Les revenus provenant des dépôts et du crédit à la consommation présentent la croissance la plus forte

Revenus des services bancaires de détail en Afrique, 2017-2022E

Milliard \$ fixe



Source: Canback Dangle ; McKinsey Global Banking Pools ; Analyse McKinsey

Cette croissance rapide est due en partie à l'augmentation attendue du taux de bancarisation en Afrique. Elle reflète également le coût relativement élevé du financement en Afrique, les taux interbancaires atteignent 10 % ou plus sur la plupart des marchés africains, ce qui fait des dépôts un produit relativement lucratif.

La deuxième source principale de croissance est celle des prêts hypothécaires (environ 4 milliards \$), suivi du crédit à la consommation (2 milliards \$) et des paiements (1 milliard \$). Il est intéressant de noter que, dans notre enquête auprès des dirigeants de 20 grandes banques et institutions financières africaines, le crédit à la consommation a été identifié comme la principale opportunité parmi les différentes catégories de produits.

Il a été sélectionné par 55 % des cadres supérieurs, bien avant les paiements et les comptes courants, sélectionnés par 30 % des cadres supérieurs. Le crédit à la consommation est largement sous-exploité en Afrique. Comme nous l'expliquons au chapitre 5, les progrès réalisés en matière d'évaluation du crédit, grâce à la digitalisation et à l'utilisation d'un nombre plus important de données devraient alimenter la croissance dans cette catégorie.

Paiements et transferts de fonds

L'utilisation de liquidités est encore extrêmement élevée dans de nombreux pays africains, mais la croissance des paiements digitaux a commencé. Le volume des transactions dématérialisées en Afrique a augmenté de 13 % par an entre 2014 et 2016, grâce à l'amélioration de la disponibilité, de la fiabilité et de la sécurité des canaux informatiques. Cela classe l'Afrique comme deuxième marché de paiements ayant la croissance la plus rapide au monde après l'Asie-Pacifique ; l'Afrique a également le deuxième revenu le plus élevé par transaction sans espèces.

Pour maintenir cet élan, l'Afrique aura besoin d'une mise en place plus rapide d'infrastructures de points de vente (PDV), qui prennent en charge environ 70 % des paiements électroniques de détail du continent. Bien que le volume des transactions des PDV ait augmenté à un taux annuel de 14 % entre 2012 et 2016, le nombre de terminaux des points de vente n'a augmenté que de 5 % par an au cours de la même période.

Même si les paiements demeurent dominés par les banques, la rupture digitale a créé une opportunité non bancaire considérable. Ainsi, la fintech Nigériane Paga permet aux clients de faire des transferts de fonds et des paiements en ligne via leur téléphone portable ; depuis son lancement en 2009, elle a enregistré près de six millions d'utilisateurs actifs.

L'application de Mobile Money M-Pesa, lancée par l'opérateur mobile kenyan Safaricom en 2007, compte aujourd'hui plus de 26 millions de clients. Les nouveaux acteurs incluent également Paystack, basé au Nigeria, qui permet aux utilisateurs d'effectuer des paiements via les réseaux sociaux. Les banques ont aussi innové, comme le montre l'application GeoPayments de la FNB basée en Afrique du Sud, qui permet d'effectuer des paiements entre tous les utilisateurs situés à moins de 500 mètres les uns des autres ; cette application a conquis 1,5 million d'utilisateurs actifs depuis son lancement en 2012.

Les envois de fonds internationaux sont un secteur d'activité rentable et proche du cœur de métier des banques. Nous estimons que le marché Africain des transferts de fonds internationaux rebondisse en 2018, après que la dévaluation des monnaies égyptiennes et kenyanes aient limité le marché en 2015 et 2016. Les transferts formels de fonds devraient donc atteindre 66 milliards \$ en 2018, contre 61 milliards en 2016. Sur ce total, plus de 80 % sont constitués de transferts de fonds en provenance de l'étranger.

Le Caire, Egypte



Chapitre 3. Des services bancaires plus simples et plus lean

Bien que les banques africaines dans leur ensemble bénéficient d'une croissance et de profits soutenus, il existe un large fossé entre les banques leaders et le reste de l'industrie. Pour qu'un plus grand nombre de banques parviennent à une rentabilité saine, elles devront réaliser des gains de productivité significatifs. De fait, l'amélioration de la productivité sera le prochain défi des banques africaines, ainsi que la digitalisation, l'efficacité des forces de vente et la rationalisation du back-office comme axes clés.

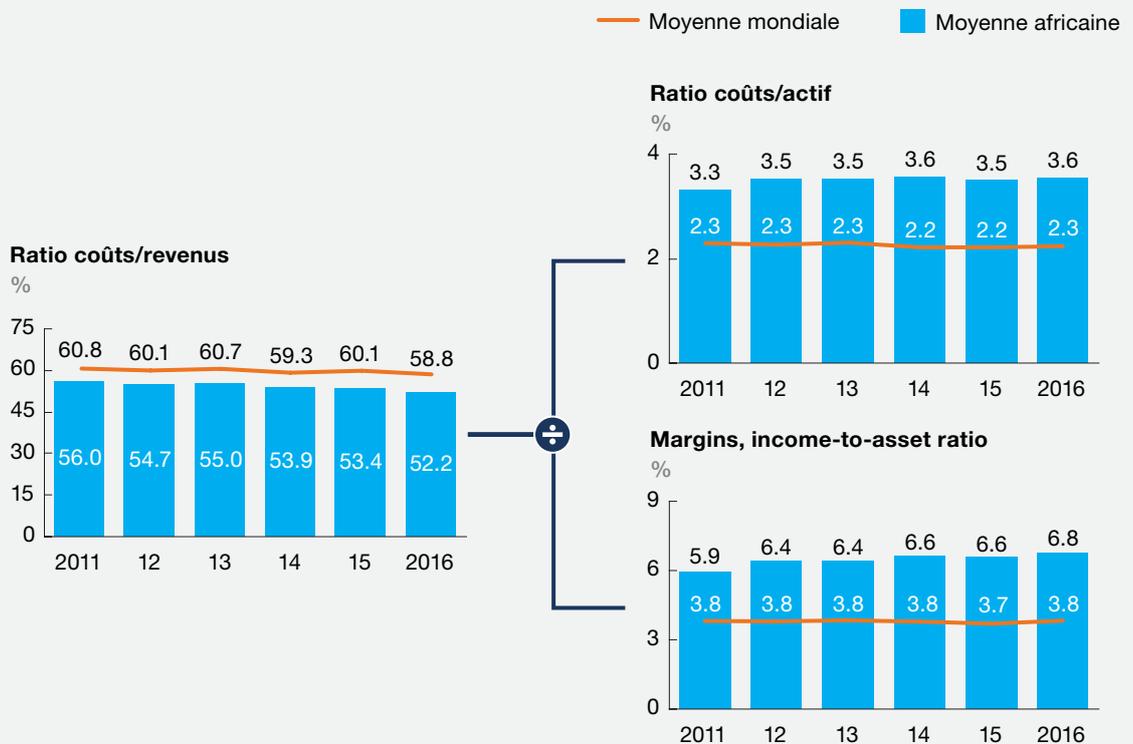
Quelques progrès sur le plan des coûts, mais beaucoup de travail reste à faire. Les banques africaines ont fait des progrès dans la réduction de leurs coefficients d'exploitation ces dernières années. Parmi les banques africaines de notre échantillon mondial, les ratios coûts/revenus sont passés de 56 % en 2011 à 52 % en 2016.

Ce chiffre est inférieur à la moyenne mondiale de 59 %, et nettement supérieur à la moyenne des banques en Amérique du Nord et en Europe. Il est également en ligne avec les ratios coûts/revenus dans d'autres marchés émergents, tels que le Moyen-Orient (47 % en 2016), l'Amérique latine et les Caraïbes (48 %) et l'Asie-Pacifique (50 %).

Les réductions des ratios coûts/revenus en Afrique sont encourageantes, mais ne racontent qu'une partie de l'histoire. La réalité nous incite à la réflexion : l'amélioration des ratios coûts/revenus en Afrique s'explique par l'augmentation des marges (mesurées par le ratio revenu/actif) plutôt que par des progrès constants dans l'amélioration de la productivité, mesurés par le ratio coût/actif (figure 15, page 29).

Figure 15

La baisse du ratio coûts/revenus en Afrique est due à l'augmentation des marges plutôt qu'à une amélioration de la productivité (ratio coûts/actifs)

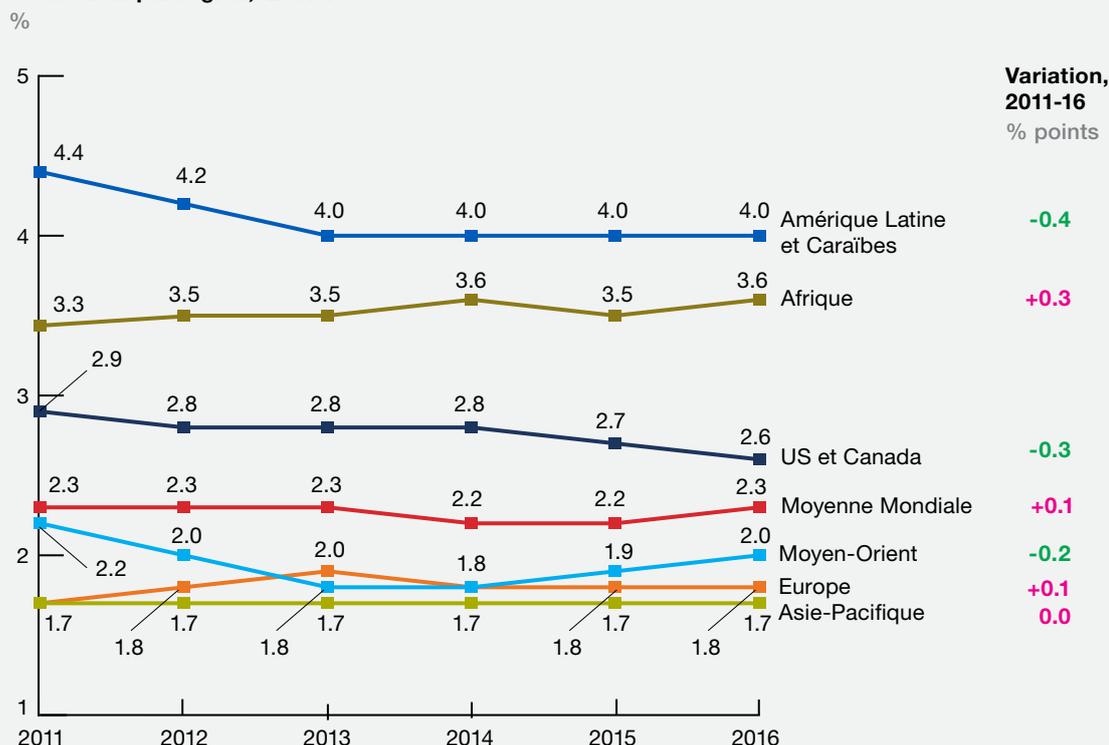


Source: SNL ; analyse McKinsey

Figure 16

Avec 3,6 %, les banques africaines ont le deuxième moins bon ratio coût-actif au monde

Coûts/actif par région,¹ 2011-16



¹ Ratio de change local, pondéré par le revenu en \$ pour chaque année.

Note: Banques de l'échantillon (947) : Amérique Latine et Caraïbes (6) ; Afrique (35) ; États-Unis et Canada (625); Moyen-Orient (19) ; Europe (142) ; Asie Pacifique (120)

Source: SNL

De fait, à 3,6 %, l'Afrique se classe au deuxième rang mondial pour le ratio coût/actif. A terme, les marges diminueront en Afrique comme dans le reste du monde. Les banques africaines ne doivent donc pas être complaisantes. Elles doivent améliorer leur efficacité sous-jacente.

Les tendances de croissance sont également inquiétantes : le ratio coûts/actifs de l'Afrique évolue dans la mauvaise direction (figure 16). Dans toutes les autres régions, à l'exception de l'Europe, la productivité mesurée en coût/actif s'est améliorée au cours des cinq dernières années.

Mais alors que l'Europe est déjà à moins de la moitié du niveau de l'Afrique, l'Afrique continue de prendre du retard en termes de productivité, retard qui nécessitera la prise d'action de la part des banques pour arrêter ce déclin.

Trois leviers d'amélioration de la productivité

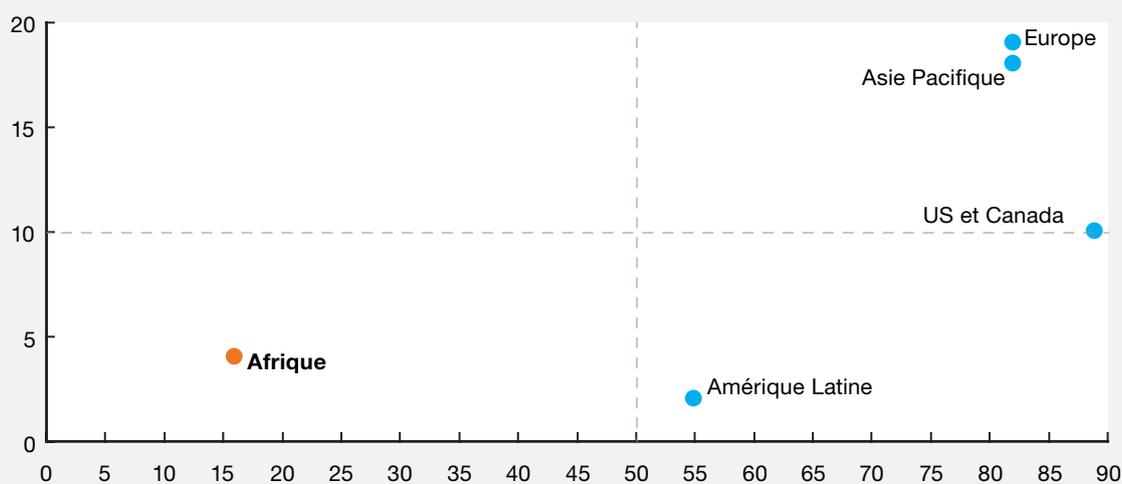
Notre analyse, ainsi que notre enquête auprès des dirigeants de banques de détail en Afrique, mettent en évidence trois principaux leviers pour améliorer la productivité.

Figure 17

Les banques africaines ont encore de la marge pour faire croître leurs volume de ventes de services bancaires et leur proportion de transactions digitales par rapport aux autres régions

Part du total des transactions digitales,¹ 2016

%



Part du total des transactions digitales,² 2016

%

¹ Les produits de base comprennent les comptes courants, les comptes de dépôt, les cartes de crédit, les prêts personnels non garantis, l'assurance hors assurance-vie et les prêts hypothécaires.

² Les opérations financières comprennent tous les paiements de tiers et les virements inter compte effectués à l'initiative du client, y compris la mise en place de virements permanents et de prélèvements. Les transactions automatiques subséquentes réelles sont exclues.

Source: Finalta; SNL

Digitalisation de bout en bout

Le premier levier est la digitalisation du parcours client, qui comprend la migration des transactions et des ventes de services bancaires des canaux physiques vers les canaux digitaux ainsi que l'automatisation complète des processus. Près des trois quarts (74%) des cadres supérieurs interrogés dans notre sondage ont indiqué que ces deux éléments constituaient l'un des moyens les plus importants d'accroître la productivité.

Les banques africaines ont encore un long chemin à parcourir, car les ventes de services bancaires et les transactions digitales ne représentent qu'une très faible proportion du total (voir figure 17). En 2016, 16 % seulement des transactions bancaires d'Afrique étaient digitales, contre 55 % en Amérique latine et 82 % en Asie-Pacifique. De même, seulement 4 % des ventes de services bancaires en Afrique étaient digitales en 2016, contre 18 % en Asie-Pacifique.

Les banques peuvent adopter un certain nombre de mesures pour augmenter ces chiffres. La première étape, bien sûr, est de rendre les services disponibles sur les canaux digitaux ; vient ensuite le travail d'éducation des consommateurs sur les canaux digitaux, la détermination d'une tarification attrayante des transactions digitales par rapport à celle des canaux physiques, la mise à disposition de programmes de fidélité pour augmenter l'utilisation des canaux digitaux, et ainsi de suite.

Les progrès peuvent être spectaculaires en peu de temps : le benchmark Finalta de McKinsey sur le digital dans le secteur bancaire montre que les cinq meilleures banques au niveau mondial en termes de ventes digitales ont amélioré leur proportion de ventes de services bancaires en ligne de 7% par an sur une période de cinq ans.

L'automatisation globale des processus centraux doit se faire parallèlement à la croissance de la proportion des ventes et des transactions digitales. L'analyse McKinsey suggère que la plupart des banques gèrent environ 600 processus. Toutefois, l'automatisation des 20 principaux processus bancaires pourrait délivrer 45% des avantages de la digitalisation. Ces processus qui permettent de retirer une part importante des bénéfices de l'automatisation globale comprennent l'ouverture de compte, l'inscription des informations pour les prêts hypothécaires, les demandes de prêt personnel (non affecté), l'émission de cartes de crédit, la gestion des espèces et les demandes de renseignements de base des clients (e.g., demandes de solde).

Productivité de la frontline

Près d'un tiers des dirigeants que nous avons interrogés ont priorisé les améliorations de la productivité de la frontline en tirant parti de l'advanced analytics et des données clients. Les banques africaines sont souvent en deçà des indices de référence des marchés émergents sur les ratios tels que la vente croisée, les taux d'acquisition et les comptes actifs en pourcentage du total. L'Advanced analytics et la productivité de la frontline peuvent aider les banques à atteindre et à dépasser ces objectifs de référence.

Plusieurs approches couronnées de succès existent. Une banque au Kenya a lancé une série de campagnes de ventes croisées fondées sur les données clients collectées, qui ont permis d'atteindre des taux de conversion d'environ 20 %, soit près de cinq fois le taux des précédentes campagnes. La même banque a introduit un processus de vente croisée simplifié lors des ouvertures de comptes, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de produits vendus lors des ouvertures de comptes de 1,5 à 2,5. Les banques d'Afrique du Sud et du Kenya ont intégré le recours à des spécialistes pour assister le personnel de la frontline lors de la vente de produits plus sophistiqués, tels que les placements et les offres d'assurance. Une banque nigériane a ainsi lancé une initiative encourageant tout le personnel de l'agence à transformer les simples demandes de renseignements ou les transactions au guichet en point de contact pour répondre aux besoins des clients et introduire des opportunités de vente.

Une dernière tendance qui se distingue récemment pour améliorer la productivité de la frontline est l'adoption d'un marketing personnalisé. Les banques recourent ainsi à des outils d'Advanced Analytics pour prédire le « prochain produit le plus adapté » à chaque client. Elles offrent ensuite des produits aux caractéristiques personnalisés ; Ainsi, pour un prêt, le taux d'intérêt et le montant seront adaptés aux besoins du client. Les meilleures banques mondiales transmettront également cette offre via une plateforme digitale, avec un message marketing adapté. Par exemple, après avoir observé que le client effectuait des recherches sur les sites de rénovation de logement, une publicité ciblée apparaissait : « Bonjour Kwame, prêt pour votre prochaine rénovation ? Vous êtes à deux clics d'un prêt de 5 300 \$ à un taux d'intérêt exclusif de 12,5 % ».

Consolider les coûts du siège et du back-office

De nombreuses banques de détail africaines ont des back-offices surdimensionnés dans leurs agences, souvent avec autant de personnel dans le back-office que dans le front-office. Le personnel est souvent limité par des procédures manuelles nécessitant beaucoup de formalités administratives. En outre, par rapport au benchmark, les banques africaines ont souvent une proportion plus importante de leur effectif total dans les fonctions support telles que l'IT, le risque, le marketing, les ressources humaines et les finances.

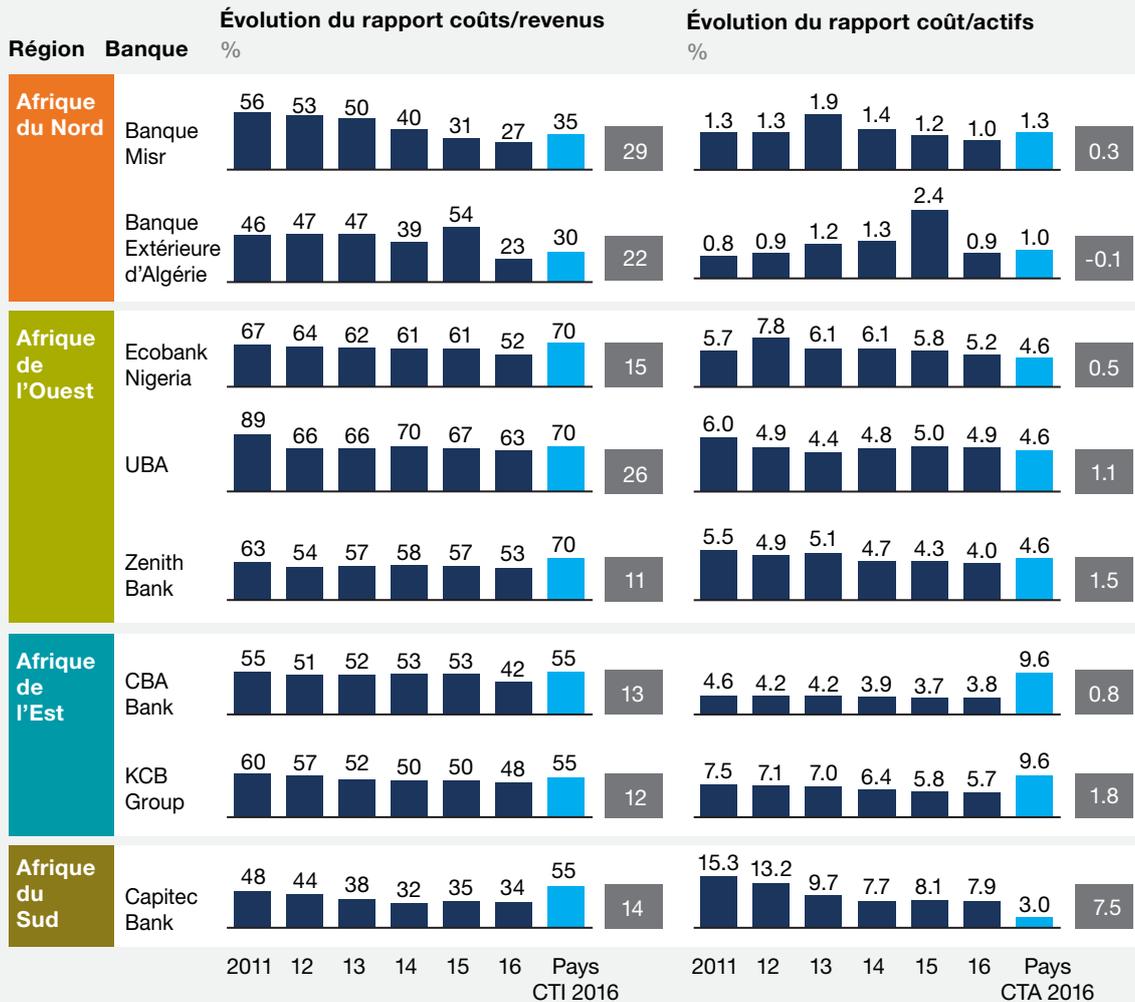
Tout d'abord, les banques africaines doivent centraliser les processus opérationnels en "usines", à l'inverse de la présence souvent décentralisée aujourd'hui au niveau des agences et les différentes lignes de produits. Cette source de synergie, depuis longtemps exploitée par les banques des pays développés, n'est pas encore pleinement exploitée par les banques africaines. Deuxièmement, la gestion de la demande et la refonte des processus peuvent éliminer les étapes redondantes qui apportent peu de valeur ajoutée aux clients. Troisièmement, des technologies telles que la robotique et l'intelligence artificielle (AI) peuvent offrir des avantages remarquables. La robotique peut être utilisée pour automatiser la plupart des tâches opérationnelles répétitives à peu de frais, tandis que des agents conversationnels gérés par une intelligence artificielle peuvent gérer jusqu'à 50% des communications client dans les centres d'appels.

Enfin, les banques peuvent faire davantage d'efforts afin d'optimiser les coûts non salariaux. Un exemple est l'optimisation de l'immobilier. De nombreuses banques ont plusieurs "sièges sociaux" dans une même ville, souvent dans les quartiers les plus chers de la ville.

Figure 18

Un certain nombre de banques africaines ont réalisé des changements importants menant à une productivité renforcée

0.26 CRéduction CTI/CTA, 2011-16
% points



NOTE: Les coefficients d'exploitation d'Ecobank, UBA, Zenith, KCB et Capitec sont affichés tels que publiés dans les rapports / résultats annuels des banques ; les coefficients d'exploitation des Banque Misr, Banque Extérieure d'Algérie, CBA ainsi que tCTA tous les ratios coûts/actifs individuels des banques (actifs moyens) sont calculés sur la base des rapports /résultats bancaires annuels extraits via SNL. Données de la Banque Centrale utilisées pour calculer les moyennes par pays.

Source: Rapports annuels et présentations des résultats des banques ; rapports de supervision des banques centrales; SNL; analyses McKinsey

La consolidation du nombre de sièges sociaux, la réduction des mètres carrés utilisés par personne par le biais d'initiatives telles que les bureaux en open space et le déménagement vers des emplacements moins chers peuvent contribuer à réduire les coûts. Un autre exemple est la

gestion des achats dans des catégories telles que les technologies IT, où la virtualisation (cloud) permet d'économiser de 30 à 50 % des coûts de stockage de données, et le marketing, où l'optimisation du retour sur investissement marketing peut générer des économies de 15 à 20 %.

Montrer le chemin : Les leaders africains de la productivité

Certaines banques de détail africaines leaders peuvent servir d'exemples concrets de la manière dont ces éléments peuvent conduire à des changements progressifs dans la productivité. Notre analyse a permis d'identifier huit banques à travers le continent qui ont considérablement réduit leurs coefficients d'exploitation et leur ratio coûts/actif entre 2011 et 2016 (voir figure 18, page 33) ; la plupart d'entre elles ont obtenu des coefficients d'exploitation et ratios coûts/actif nettement inférieurs à la moyenne dans leur pays d'origine. Ces trois leviers n'ont pas tous été exploités par les banques qui ont bien performé : la plupart d'entre elles ont réussi à accroître leur productivité en se concentrant sur un ou deux leviers. Cela laisse à penser que même pour les banques les plus performantes, il demeure des marges d'amélioration significatives.

Prenons l'exemple d'Ecobank au Nigeria, qui a réduit son coefficient d'exploitation de neuf points de pourcentage en un an, de 61 % en 2015 à 52 % en 2016, en se concentrant sur la réduction des effectifs, en modifiant ses pratiques d'achats et en fermant des agences. Ces mesures s'inscrivaient dans le cadre d'un programme explicite d'amélioration de la productivité que la banque a élaboré en réaction à l'aggravation de la conjoncture macroéconomique et à la baisse des bénéfices. Les effectifs ont été ramenés de 10 000 à 6 800 personnes entre janvier 2016 et septembre 2017, tandis que 50 agences ont été fermées (en partie pour achever l'intégration post-fusion suite à l'acquisition au Nigeria d'Oceanic Bank par Ecobank en 2012). Ecobank a également adopté une approche novatrice pour former son personnel qui avait perdu son emploi.

Ainsi, Ecobank s'est associé à Uber pour former 1 500 anciens conducteurs Uber licenciés. La banque a nommé une nouvelle équipe d'achats qui a renégocié les contrats des fournisseurs et signé de nouveaux contrats, ce qui a permis de réduire le coût des achats de 40 à 50 %.

Un deuxième exemple est la Kenya Commercial Bank (KCB), qui a réduit son coefficient d'exploitation de 12 points de pourcentage à 48 % entre 2011 et 2016. KCB a entamé un programme de restructuration en 2011, qui comprenait une réduction de 22 à 7 postes de directeur et la mise à pied de 120 personnes⁸. De plus, KCB a poursuivi la digitalisation en automatisant les processus de la Frontline de la banque et en investissant dans les canaux digitaux. Par exemple, l'introduction des services bancaires mobiles ont fait exploser le nombre de demandes de prêts. Les déboursements de nouveaux prêts mobiles ont atteint près de quatre millions en 2015, contre une moyenne historique d'environ 200 000 par an. Même si la valeur des prêts est faible (de l'ordre de 25 \$ à 30 \$), ils génèrent des revenus importants et sont rentables, car la banque a réduit le temps de traitement de ce type de prêts de trois jours à 60 secondes.



Les banques africaines font face à un défi de productivité. Avec un ratio coûts/actif de 3,6 %, le deuxième plus élevé de toutes les régions du monde et en détérioration plus prononcée récemment. Si le défi de la productivité des banques africaines est pour l'instant masqué par des marges élevées, ce ne sera pas toujours le cas. Les marges finiront par diminuer. Les banques doivent agir dès maintenant pour devenir beaucoup plus productives et plusieurs pionniers tracent déjà la voie.

⁸ <https://www.capitalfm.co.ke/business/2015/04/banks-spend-sh5bn-to-lay-off-900-staff-in-the-past-three-years/>



Chapitre 4. Digital first

Les banques de détail africaines ont des raisons incontestables de se transformer sur le plan digital. Premièrement, les clients bancaires africains sont parmi les utilisateurs les plus fervents des canaux mobiles et numériques au sein des régions en développement. Deuxièmement, un certain nombre de concurrents innovants, dont de nombreux acteurs des paiements mobiles ainsi que des banques investies de manière agressive dans le digital tels que Tyme Bank en Afrique du Sud ou Alat au Nigéria, font leur apparition et menacent de s'approprier des parts de marché. Troisièmement, les progrès technologiques placent la barre plus haut et présentent l'opportunité d'innover ; Ceux-ci comprennent une puissance de calcul accrue pour le traitement de données volumineuses à un prix abordable, l'émergence de l'intelligence artificielle et du machine learning, la réduction des coûts d'automatisation à travers la robotique et la blockchain. Enfin, les écosystèmes intégrés, qui ont vu le jour en Chine, sont plus à même de s'intégrer dans le paysage concurrentiel africain, les banques devront développer une maturité digitale pour jouer un rôle au sein de ces écosystèmes.

Lorsque l'on analyse le rôle de la digitalisation dans le secteur bancaire, il est primordial de prendre en compte « la voix du client ». Dans cette optique, ce chapitre examine certains comportements du client africain en expliquant son rapport vis-à-vis du numérique, puis présente quatre approches que les banques peuvent adopter en matière d'innovation digitale.

Les clients africains ont adopté le digital

Les clients des banques africaines sont plus connectés, plus « en ligne » que leurs homologues dans de nombreux autres pays en développement. Nos études révèlent que 52 % des africains urbains utilisent régulièrement Internet, ce qui représente la même proportion que les Chinois urbains et bien plus que les Brésiliens urbains (45 % en ligne) et les Indiens (24 %). La grande majorité des internautes africains sont jeunes et accèdent à Internet via des téléphones portables.

Un quart des africains urbains passent au moins 10 heures par semaine sur Internet.

Etant donné que les consommateurs africains sont mieux versés dans le digital, il n'est pas surprenant qu'ils expriment une forte préférence pour les services bancaires mobiles et Internet par rapport aux agences physiques. Dans notre enquête auprès de 2 500 clients de banques dans six pays africains, nous avons examiné quel sont les canaux préférés des clients par type d'activité bancaire (figure 19).

La première conclusion est qu'une part importante des consommateurs préfèrent les canaux numériques pour les transactions (38 %), la gestion des comptes (24 %) et les ventes de services bancaires (20 %).⁹

Deuxièmement, dans certains segments et pour certaines activités, les canaux numériques sont préférés aux agences physiques. Par exemple, sur l'ensemble des transactions bancaires, les agences physiques gardent un léger avantage, avec 43 % des clients préférant les agences contre 38 % privilégiant le digital. Cependant, les clients des deux segments de revenu les plus élevés préfèrent les canaux digitaux. Ainsi, plus de la moitié (53 %) des clients du segment aisé préfèrent recourir à Internet ou utiliser leur téléphone portable pour accéder aux services bancaires, contre 26 % qui préfèrent avoir affaire à une agence. Les sentiments sont très similaires pour la classe moyenne, où davantage de clients (55 %) préfèrent les canaux numériques par rapport à une agence physique (28 %). Les clients de la classe moyenne supérieure plébiscitent également les canaux numériques lorsqu'il s'agit de ventes de services bancaires : 45 % préfèrent l'Internet ou le mobile, contre 40 % qui choisissent plutôt leur agence. Les agences ne sont clairement pas prêtes de disparaître, mais nous constatons une préférence pour les canaux numériques dans certains segments et pour certaines activités.

Troisièmement, au sein des canaux numériques, l'avenir favorise clairement le mobile. Deux à trois fois plus de clients préfèrent les canaux mobiles (pour les transactions, la gestion des comptes et les ventes de services bancaires).

⁹ Dans ce contexte, les transactions comprennent le paiement ou le transfert d'argent. Le service comprend les demandes de renseignements sur le solde, la modification des coordonnées du compte ou des mots de passe/PIN, la résolution de problèmes techniques via Internet ou les services bancaires mobiles et les plaintes relatives aux produits et services. Les ventes concernent l'ouverture d'un compte ou la réception de conseils sur des produits complexes.

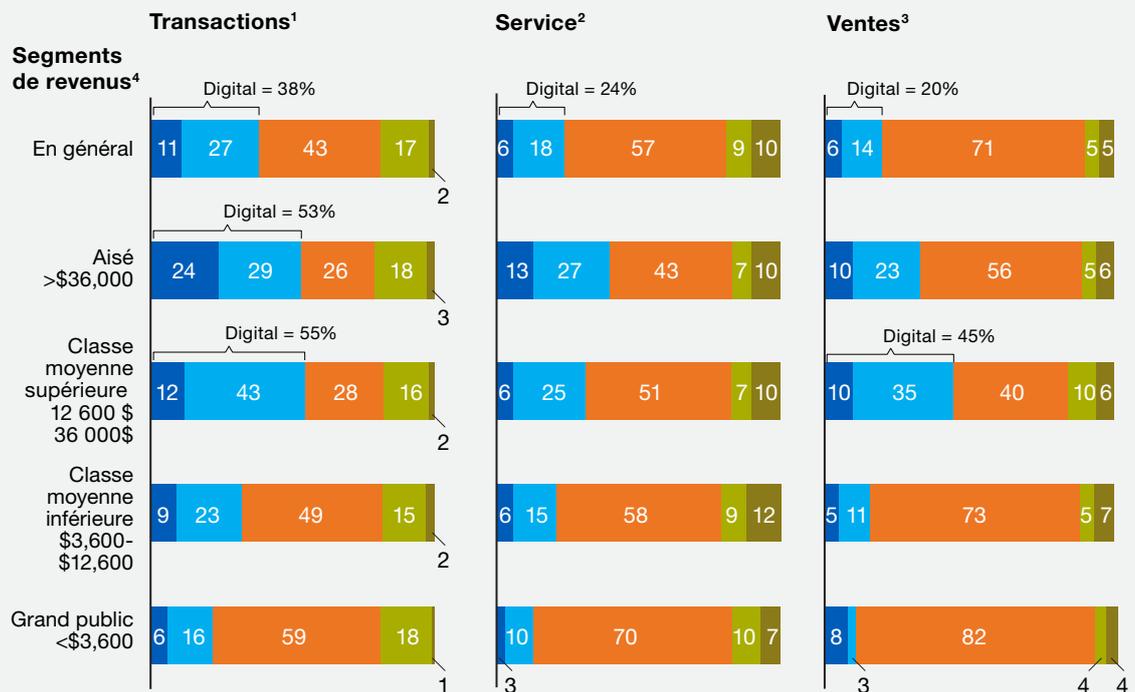
Figure 19

Quatre clients bancaires africains sur dix préfèrent les canaux digitaux pour leurs transactions, les pourcentages les plus élevés étant enregistrés dans les segments aux revenus les plus élevés

■ Internet ■ Mobile ■ Agence ■ Guichet automatique ■ Centre d'appels

Q: Veuillez indiquer le canal que vous préférez utiliser par type d'activité bancaire

Pourcentage du total des consommateurs



¹ Y compris les paiements, les transferts d'argent, etc.

² Y compris les demandes de renseignements sur le solde, la modification des coordonnées du compte ou des mots de passe/PIN, la résolution de problèmes techniques avec Internet et les services bancaires mobiles, les plaintes relatives aux produits et services, etc.

³ Y compris l'ouverture d'un compte, les conseils sur des produits complexes (p. ex. placements, assurance-vie, crédits immobiliers) etc.

⁴ Revenu annuel, en \$.

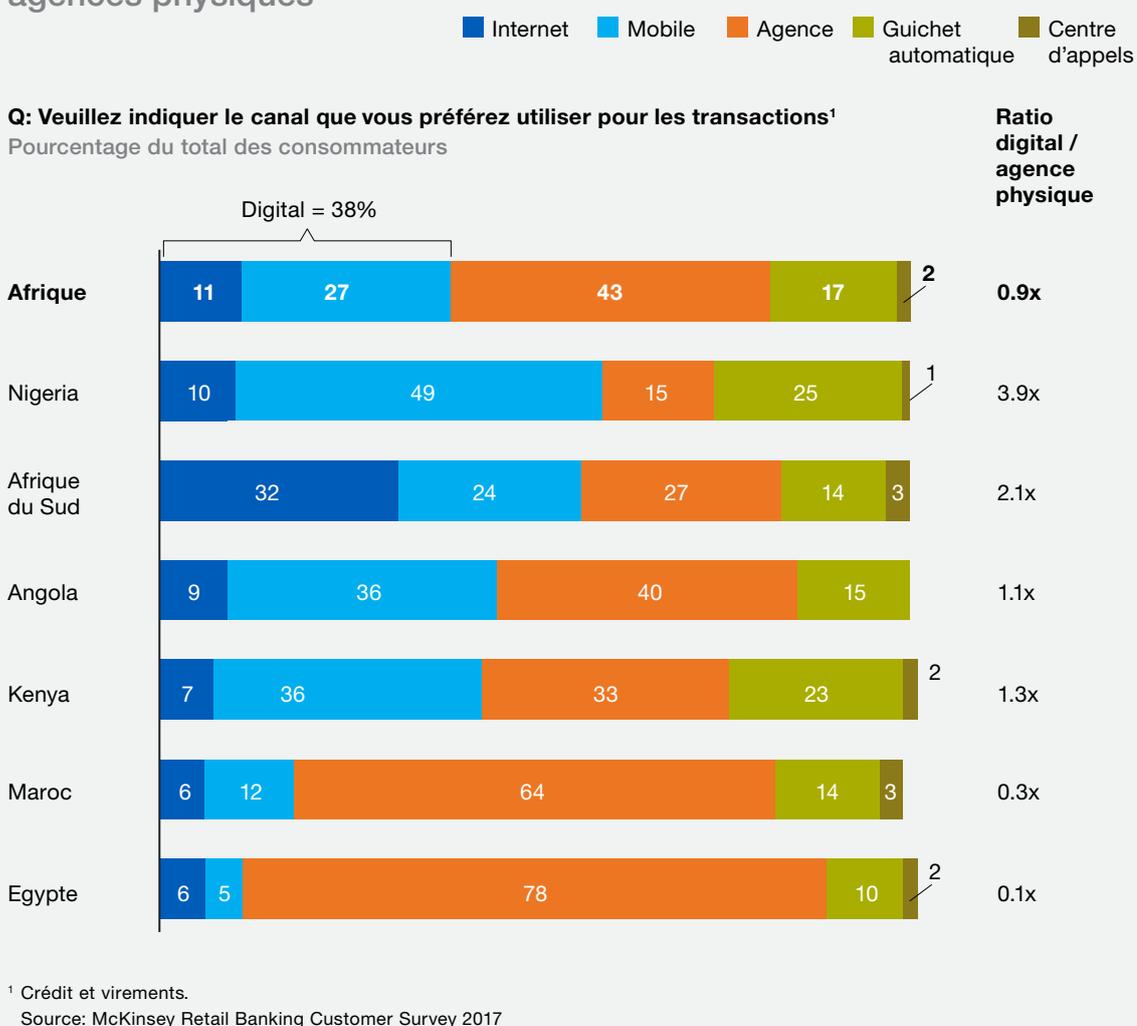
Source: McKinsey Retail Banking Customer Survey 2017

L'utilisation du mobile pour accéder aux services bancaires est également préféré à l'utilisation d'internet par l'ensemble des segments de revenus. Ces résultats concordent avec les données qui montrent l'existence d'un peu plus d'un milliard de connexions mobiles en Afrique pour une population africaine de 1,3 milliard d'habitants (certains africains, bien sûr, ont plus d'une connexion mobile).

Les différences régionales en termes de préférences des clients pour les canaux digitaux sont également frappantes. Près de 40 % des africains préfèrent les canaux digitaux pour les transactions, contre 43 % qui préfèrent passer par une agence physique (figure 20, page 38). Il est intéressant de noter que dans quatre des six pays étudiés, un plus grand nombre de clients préfère les canaux digitaux à leur agence pour réaliser leurs transactions.

Figure 20

Quatre clients bancaires africains sur dix préfèrent les canaux digitaux pour leurs transactions et quatre grands pays préfèrent le digital aux agences physiques



Ainsi, au Nigeria, 59 % des clients préfèrent le digital, contre 15 % qui privilégient les agences physiques. Les canaux digitaux sont également préférés aux succursales pour les transactions en Afrique du Sud (56 % des clients contre 27 %), en Angola (45 % contre 40 %) et au Kenya (43 % contre 33 %). À l'inverse, les clients au Maroc et en Egypte montrent peu d'enthousiasme pour le numérique.

Faire face aux ruptures digitales

Bien qu'il y ait des disparités géographiques et au niveau d'actifs détenus, une vision d'ensemble nous révèle que les clients bancaires africains ont une préférence prononcée à l'égard des canaux bancaires digitaux. La question qui s'impose alors est de savoir si les banques seront en mesure de répondre à l'appel et de fournir les services qu'attendent les clients.

Cette question devrait figurer au premier plan au niveau des préoccupations des dirigeants bancaires africains, car des acteurs digitaux non-originares du secteur bancaire traditionnel cherchent activement à saisir l'opportunité, tout comme plusieurs banques traditionnelles qui ont su prendre le virage du digital. En effet, 50 % des dirigeants bancaires africains interrogés dans notre enquête ont cité le digital comme leur priorité numéro un, auxquels on peut ajouter 40 % qui le considèrent comme « très important ».

Il est urgent d'agir. Les banques ont besoin d'offrir une réponse rapide et vigoureuse aux ruptures digitales. Nous identifions quatre approches ouvertes aux banques africaines : la transformation digitale de bout en bout, la formation de partenariats pour la portée digitale, le lancement d'une nouvelle banque digitale ou la construction d'un écosystème.

La transformation digitale de bout en bout

La transformation digitale de bout en bout a deux objectifs principaux : une amélioration significative de l'expérience client et une réduction radicale des coûts. Pour y parvenir, les banques doivent se lancer dans une digitalisation de grande envergure des parcours clients et d'autres processus bancaires.

Dans le cadre de sa transformation digitale de bout en bout, Lloyds Bank, au Royaume-Uni, s'est concentrée sur dix parcours clients, en offrant des prestations agiles, en déployant des parcours clients inter fonctionnels et en valorisant la responsabilité des product owners en matière de pertes et profits. Lloyds a également modernisé son architecture IT pour étendre l'utilisation de micro-services et le recours au cloud. Les résultats ont été spectaculaires. Entre 2014 et 2016, le nombre de clients utilisant les applications mobiles de Lloyds est passé de cinq à huit millions. L'expérience client (mesurée par le Net Promoter Score) s'est également améliorée rapidement, passant de 44 % en 2011 à 59 % en 2015. Enfin, le coefficient coûts/revenus de Lloyds est passé de 55 % en 2012 à 49 % en 2015.

Plus près de chez nous, la banque kényane Equity Bank a mené avec succès sa propre transformation digitale, en introduisant des plateformes et des produits digitaux, notamment son produit phare Equitel, qui offre une application mobile et un service de téléphonie mobile.

Equity offre une gamme complète de produits bancaires sur ses canaux digitaux, notamment Equiloan, un prêt de petite taille et de courte durée disponible à partir d'un téléphone mobile. A l'instar de Lloyds, Equity s'est également concentré sur la digitalisation de certains parcours clients, notamment pour enregistrer de nouveaux clients. De plus, Equity Bank a encouragé les clients à s'orienter vers les canaux digitaux, en lançant des programmes d'éducation des clients dans les agences bancaires et en élargissant rapidement le réseau des commerçants équipés pour accepter les paiements des clients d'Equity Bank. Il y avait par conséquent plus de lieux où les clients pouvaient réaliser des transactions digitales.

Les résultats de la transformation digitale d'Equity Bank sont spectaculaires (voir figure 21, page 40). En décembre 2016, Equity Bank avait transféré les deux tiers (66 %) de ses transactions sur le canal mobile, contre seulement 46 % un an plus tôt - une augmentation de 141 %, étant donné que le total des transactions a augmenté de manière significative de 207 millions à 344 millions au cours de la même période. Pour le produit Equiloan, Equity a transféré 85 % des décaissements de prêts vers les canaux digitaux, contre 75 % l'année précédente. Cela représente une augmentation annuelle de 207 % des prêts décaissés dans le canal digital. Au niveau des transactions et les prêts décaissés, le canal mobile éclipse de loin les agences et les autres canaux d'Equity Bank. Les banques à travers l'Afrique peuvent considérer Equity Bank comme un exemple de la rapidité de réalisation de ces changements.

D'après notre expérience, trois principaux facteurs de réussite sont à l'origine de la digitalisation de bout en bout. Le premier facteur est fondamental, mais souvent négligé : une stratégie digitale robuste et qui est une priorité du leadership de la banque. Le leadership doit être étroitement impliqué dans l'élaboration de la stratégie, puis servir de modèles et d'ambassadeurs pour la transformation. Deuxièmement, la transformation digitale exige une véritable excellence dans l'implémentation, souvent fondée sur l'introduction d'une méthodologie agile.

Le résultat a été le lancement de M-Shwari en 2012, en partenariat avec Safaricom, le plus grand opérateur de réseaux mobiles du Kenya. M-Shwari combine épargne rémunérée, paiements et microcrédits. Le compte est émis par CBA, mais doit être relié à un compte M-Pesa (M-Pesa est un porte-monnaie mobile offert par Safaricom) pour pouvoir retirer et déposer des fonds. M-Shwari a résolu de façon innovante trois défis que les banques doivent souvent relever pour servir le marché grand public grâce à la puissance du téléphone mobile en tant que canal pour les services financiers.

- *Encaissement et décaissement.* Les retraits et dépôts doivent être effectués par l'intermédiaire de M-Pesa via le réseau Safaricom de 130 000 agents. Ainsi, le coût des paiements et des liquidités demeure variable pour CBA, qui économise les coûts fixes importants du déploiement d'un vaste réseau de succursales et de centaines de guichetiers pour répondre aux besoins transactionnels du marché grand public kenyan.
- *Intégration et KYC (Connaissez votre Client).* L'intégration à MShwari est un processus fluide pour les clients MPesa existants. Ils trouvent simplement l'application M-Shwari dans le menu de leur service M-Pesa et peuvent s'inscrire. Le compte est activé dans les 30 minutes. CBA recoupe les enregistrements KYC existants collectés par Safaricom et MPesa avec le système national d'identification.
- *Credit scoring.* Le crédit scoring se fait en utilisant une combinaison de l'historique des transactions et des données d'utilisation du téléphone mobile. M-Shwari offre un prêt sur 30 jours d'un montant moyen de 32 \$ et des frais d'intermédiation de 7,5%. La demande se fait par téléphone ; si elle est approuvée, le prêt peut être débloqué en quelques secondes. M-Shwari peut traiter 80 000 demandes de prêt par jour et a maintenu un taux de prêts douteux à 1,9 % ; dans le crédit à la consommation classique, ce ratio atteint facilement 7 à 8 %.

Les résultats de ce partenariat ont été frappants.

Le nombre total d'utilisateurs enregistrés par M-Shwari est passé de 2,9 millions en 2012 à 17,3 millions, soit une augmentation annuelle de 56 %. Le total des dépôts liés à cette formule a augmenté en moyenne de 100 % par année (2012-2016) pour atteindre 90 millions de dollars.

CBA a été l'une des banques les plus performantes du Kenya entre 2012 et 2016 (figure 22, page 42), avec une croissance de 23 % par an sur la période, devancée par Bank of India, qui a une faible présence sur le marché. La rentabilité de CBA a également été solide, avec un ROE de 25 % en moyenne. Parmi les grandes banques, seul Equity a affiché un ROE supérieur au cours de la période. Le produit net bancaire excluant que les intérêts a augmenté de 21 % par an, et le bénéfice avant impôts a grimpé à 76 millions de dollars, après avoir été inférieur de 50 millions de dollars au cours des quatre années précédentes. Bien que la performance de CBA ne puisse pas être attribuée uniquement à M-Shwari, cette offre innovante a clairement joué un rôle significatif.

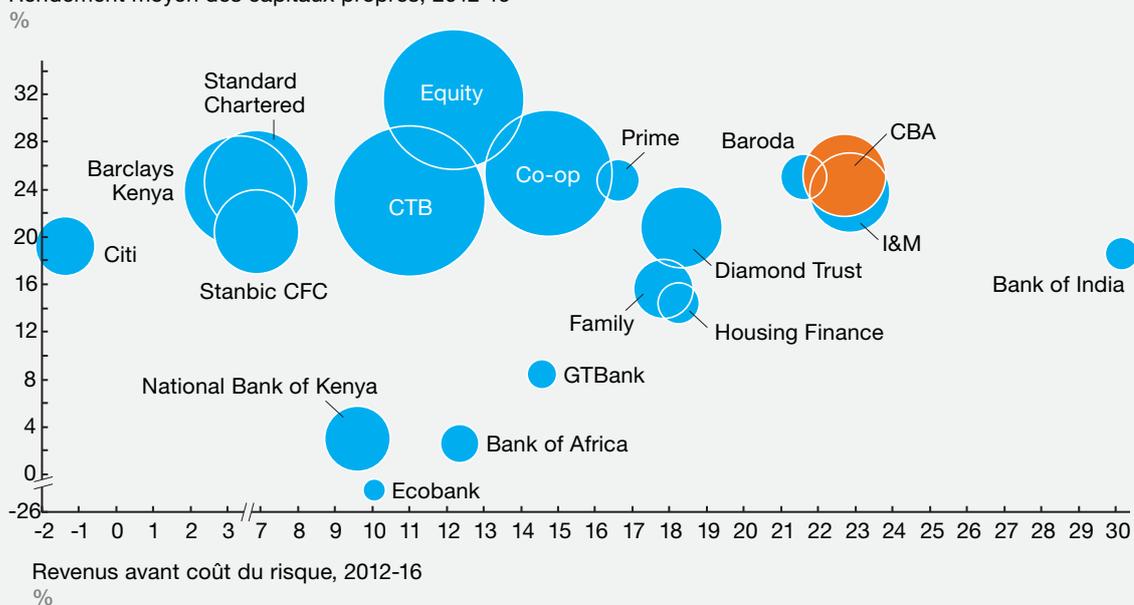
Ailleurs en Afrique, la banque nigériane Diamond Bank a noué un partenariat avec MTN pour lancer le compte Diamond Y'ello en 2014. Ce service offre des avantages financiers, de services de téléphonie, de fidélisation et de Lifestyle, permettant à la Diamond Bank de toucher des clients non bancarisés et sous-bancarisés au Nigeria à un coût raisonnable. Les produits financiers offerts comprennent un compte rémunéré, des microcrédits, des virements, des dépôts et des retraits ainsi que le paiement de factures.

Le nombre de clients de Diamond Bank a triplé entre 2014 et 2017 pour s'établir à 12 millions. 7 des 12 millions ont souscrit via le canal mobile, ce qui montre clairement l'impact de Y'ello. Similairement à l'expérience de CBA avec le réseau d'agents Safaricom au Kenya, Diamond Bank a grandement profité de l'accès à la force de vente des 50 000 agents de MTN au Nigeria. Il y a également eu des avantages pour les 58 millions de clients de MTN, dont des tarifs d'émission d'appels moins élevés pour les utilisateurs de MTN-Y'ello, et la possibilité de gagner des points de fidélité en réalisant des transactions sur Y'ello. En 2017, la Diamond Bank avait atteint un niveau remarquable de 80 % de digital sur l'ensemble des transactions réalisées.

Figure 22

CBA a été un leader en termes de croissance et de rentabilité

Rendement moyen des capitaux propres, 2012-16



Source: Rapports annuels ; analyse McKinsey

Le lancement d'une banque digitale

Une troisième réponse à la rupture digitale consiste à créer une banque digitale distincte, c'est-à-dire une banque où la plupart des transactions, des ventes et des services sont effectués par voie digitale. Les banques digitales ont généralement un nombre très limité d'agences physiques, et dépendent principalement des canaux digitaux et des réseaux de commerçants ou de partenaires pour la distribution.

L'option du lancement d'une banque digitale est particulièrement pertinente pour les banques universelles cherchant à bouleverser le marché avec une nouvelle marque sans changer la leur, ou pour les banques cherchant à accélérer leur transformation digitale sans devoir relever le lourd défi de le faire sur leurs anciennes plates-formes IT. Une banque digitale peut être conçue et lancée rapidement en 12 à 18 mois, sans pour autant retarder les priorités de la banque-mère, et est généralement constituée de nouveaux talents spécialisés.

ALAT, la première banque entièrement digitale d'Afrique, a été lancée en mai 2017 par la Wema Bank au Nigeria. ALAT cible le segment des jeunes en s'appuyant sur les trois piliers de proximité, de simplicité et de fiabilité. Les clients n'ont jamais besoin d'entrer dans une agence bancaire : ils peuvent ouvrir un compte par téléphone mobile ou Internet en moins de cinq minutes. Les cartes de débit sont livrées partout au Nigeria dans un délai de deux à trois jours, sans frais. ALAT promet également « pas de paperasse » : les photos des documents KYC peuvent être téléchargées via une application mobile ou un site web. Les produits comprennent des plans d'épargne simples et automatisés qui sont orientés objectifs et qui rapportent un taux d'intérêt annuel de 10 %, soit le triple du taux bancaire habituel. Wema/ALAT a été nommée « Meilleure banque digitale du Nigeria » et a remporté le titre de « Meilleure application de services Mobiles Bancaires » au Nigeria dans le cadre des World Finance Digital Banking Awards 2017.

Autre exemple : Air Bank, en République tchèque, lancée en 2011 avec l'objectif de devenir « la première banque que les gens aiment ». La banque vise la transparence et la simplicité. Il y a une page de prix sans note de bas de page ni frais cachés, et seulement cinq produits de base : un compte courant, un compte d'épargne, une carte de débit et des offres de prêt et d'hypothèque. Il y a 34 agences Air Bank élégantes et sans liquidités dans des lieux prestigieux en République tchèque, la plupart ouvertes de 9h à 21h, sept jours sur sept. Grâce à son approche innovante mais simple, Air Bank est devenue rentable trois ans après son lancement et a conquis 4 % du marché en cinq ans.

Construire ou rejoindre un écosystème

Le rapport annuel 2017 de McKinsey sur les activités bancaires mondiales a analysé le sujet des « sociétés plateforme » qui regroupent plusieurs producteurs de produits ou services différents pour faciliter l'achat de ces produits ou services par les consommateurs, généralement sur leurs smartphones. Les entreprises plates-formes comme Uber, Amazon et Alibaba brouillent les frontières traditionnelles de l'industrie, créant des "écosystèmes" dans des domaines tels que le logement, l'éducation, les soins de santé, les marchés B2C, les voyages et l'hôtellerie.

Les sociétés platesformes qui orchestrent ces écosystèmes deviendront de facto l'interface pour les clients de multiples services, et les acteurs des services financiers risquent de se voir réduits au rang de fabricants de produits « no name » non différenciés pour les acteurs des plates-formes. Actuellement, en Chine, les nouveaux entrants digitaux ont géré 6 500 milliards de dollars de transactions en 2015, soit cinq fois plus qu'il y a deux ans, et ont dépassé les 6 000 milliards de dollars de transactions réalisées dans les agences traditionnelles en 2015.

De même, les nouveaux entrants digitaux ont augmenté leurs parts de marché des prêts non garantis en Chine, passant de 1 % en 2013 à 25 % en 2016.

Alipay, qui s'appuie sur l'écosystème d'Alibaba, est une « application de lifestyle à guichet unique » qui permet aux clients d'accéder à plusieurs services, dont les voyages, l'hôtellerie, la réservation de taxis et les paiements mobiles chez les commerçants. Alipay est passé de 100 millions d'utilisateurs en 2012 à 451 millions en 2015. Au cours de la même période, Alipay a fait passer ses transactions de 0,3 trillion à 1,8 trillions de dollars. Alipay détient une part de marché de 48 % des paiements en ligne et de 68 % des paiements mobiles en magasin.

Les banques qui cherchent à participer à l'économie d'écosystèmes peuvent adopter l'une des approches suivantes. Elles peuvent participer à un écosystème existant en tant que fournisseur de services financiers, comme les paiements, le crédit ou l'épargne. De façon plus ambitieuse, les banques peuvent encadrer des prestataires intervenant dans le parcours client dans un domaine particulier ; dans le logement, par exemple, le parcours client comprend la recherche de biens, l'obtention de financement, le déménagement, la rénovation et plus encore. Des banques telles que Danske au Danemark et CBA en Australie ont adopté cette approche. Plus ambitieuses encore sont les banques qui cherchent à construire leur propre écosystème et à coordonner les partenaires dont elles ont besoin dans de multiples écosystèmes.

La transformation digitale est une nécessité pour les banques de détail africaines. Les clients préfèrent le digital. Des offres concurrentes de rupture émergent dans plusieurs pays. Les technologies permettant d'accélérer la transformation digitale sont facilement disponibles à des coûts de plus en plus raisonnables. Les dirigeants des banques de détail doivent maintenant décider de la voie à suivre dans leur transformation digitale, puis l'exécuter.

L'importance d'une organisation agile dans la transformation digitale

Pour réussir leur transformation digitale, les banques africaines doivent s'efforcer d'imiter la rapidité, le dynamisme et l'orientation client des acteurs digitaux. En d'autres termes, elles doivent acquérir un haut degré d'*agilité* organisationnelle (capacité à reconfigurer rapidement la stratégie, la structure, les processus, les personnes et la technologie en opportunités de création et de protection de valeur ajoutée¹⁰).

Des recherches antérieures conduites par McKinsey ont montré que 70% des entreprises « agiles » se classent dans le premier quartile en termes de santé organisationnelle, selon l'Indice de Santé Organisationnelle (OHI) de McKinsey (voir figure 23). Cela se traduit par des résultats opérationnels nettement supérieurs à ceux des concurrents traditionnels. Par exemple, le délai moyen de mise sur le marché d'un nouveau produit d'une organisation agile est de 1 mois contre 12 pour les entreprises traditionnelles ; la productivité est 30 % plus élevée dans une entreprise agile que dans une entreprise traditionnelle ; et l'engagement des employés est également plus élevé d'un tiers.

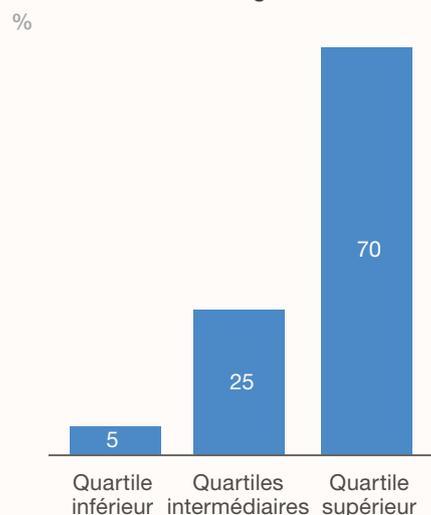
En 2015, en s'inspirant d'entreprises telles que Google, Netflix et Spotify, ING a initié le passage à un modèle agile. Les dirigeants d'ING définissent l'agilité comme « la flexibilité et la capacité d'une organisation à s'adapter et à changer de cap rapidement. Il s'agit de minimiser les transferts de responsabilités et la bureaucratie, et d'autonomiser les employés. »

En développant son modèle agile, ING s'est concentrée sur la partie « prestation » de l'organisation, c'est-à-dire sur les personnes qui développent des « produits », digitaux et traditionnels, à destination des clients. Cela exclut les forces de ventes, les fonctions support et le personnel opérationnel. La banque a mis sur pied environ 350 « escouades » multidisciplinaires de neuf personnes, composées d'un mélange de spécialistes du marketing, des produits et des services commerciaux, de concepteurs d'expérience client, d'analystes de données et d'ingénieurs en IT, toutes axées sur la résolution d'un problème spécifique des clients. Les escouades sont organisées en 13 « tribus », chacune comptant en moyenne environ 150 personnes.

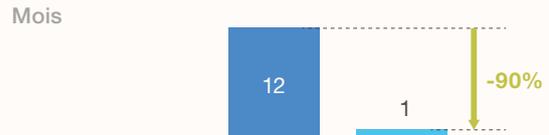
Figure 23

Les entreprises agiles font preuve d'une santé organisationnelle et d'une performance financière supérieures à celles de leurs pairs non agiles

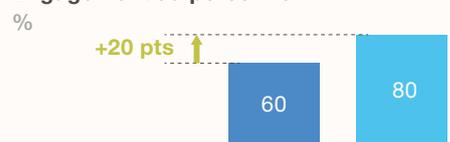
Répartition des entreprises agiles par quartile de l'Indice de santé organisationnelle¹



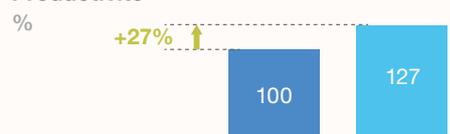
Délai de commercialisation



Engagement du personnel



Productivité



¹ Santé organisationnelle mesurée par l'Indice de Santé Organisationnelle (OHI) de McKinsey
Source: McKinsey Corporate Agility KIP; McKinsey Organization Practice

¹⁰ « Comment créer une organisation agile » McKinsey & Company, Octobre 2017

Chaque tribu est dotée d'une mission. Ainsi, la tribu focalisée sur les hypothèques pourrait avoir pour mission d'aider les clients à trouver, financer et emménager dans la maison de leurs rêves, en toute tranquillité d'esprit, et avec une expérience fluide. La tribu aura alors un certain nombre d'escadrons (p. ex., 15) qui livreront des produits adaptés à cette mission. Chaque escouade doit livrer un produit chaque trimestre. Et chaque trimestre, il y a une cérémonie au cours de laquelle les chefs de tribu expliquent les réalisations des escouades dans leur tribu, ce sur quoi la tribu se concentrera pour le prochain trimestre, et toutes les interdépendances que la tribu entretient avec d'autres tribus.

ING a déjà amélioré son time-to-market, renforcé l'implication des collaborateurs et augmenté la productivité.¹¹ L'adoption de l'approche agile a permis à ING de se positionner comme la première banque mobile aux Pays-Bas. La banque publie de nouvelles versions de son application toutes les deux à trois semaines plutôt que cinq ou six fois par an comme auparavant. La satisfaction de la clientèle et l'implication des employés sont en hausse de plusieurs points.

¹¹ « La transformation agile de ING », McKinsey Quarterly, janvier 2017.



Chapitre 5. Innover en gestion du risque

Tandis qu'un grand nombre de ménages africains a rejoint la classe consommatrice, les entreprises africaines ont augmenté leur zone de couverture et les banques ont rapidement élargi leurs portefeuilles de prêts octroyés. Cependant, les pratiques en gestion du risque de crédit ont pris du retard, à tous les niveaux de la chaîne de valeur, notamment sur la définition de la propension au risque du consommateur, la souscription à un service bancaire, le suivi des prêts et les recouvrements. Certaines banques prennent aujourd'hui des mesures décisives pour améliorer leur risque de crédit et maîtriser les PNP, problème significatif pour les banques africaines.

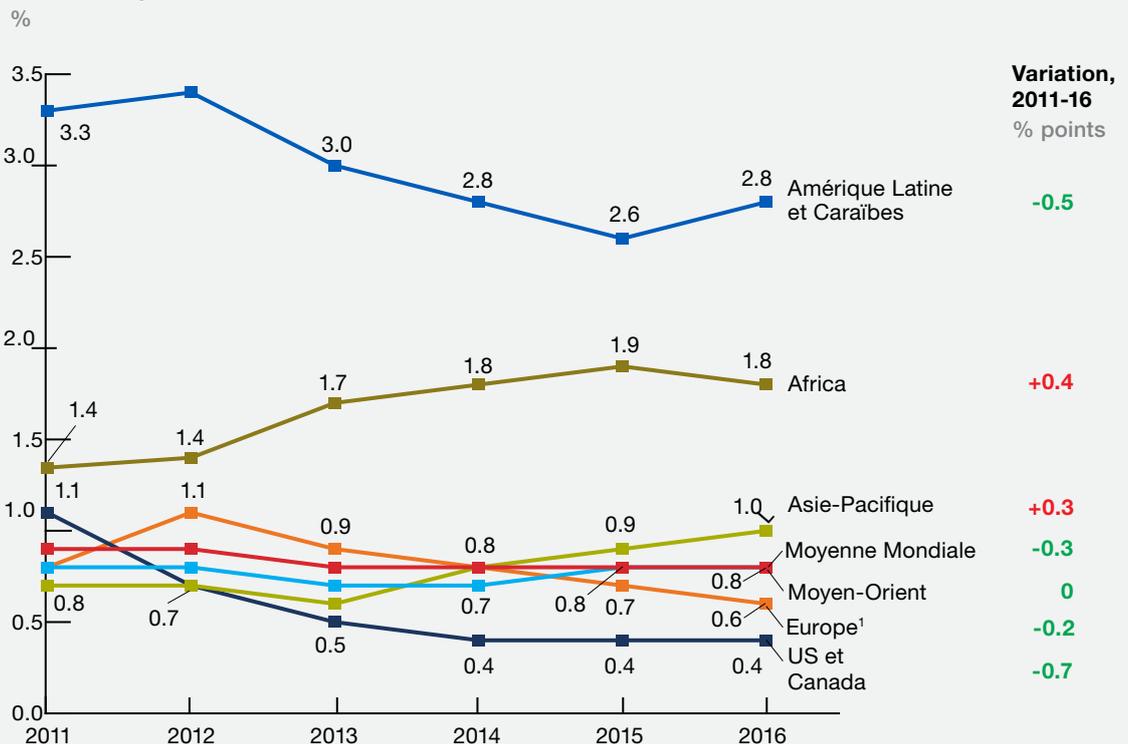
Les banques africaines sont à la traîne en gestion du risque de crédit par rapport aux autres régions

Malgré la bonne performance des banques africaines, elles présentent le deuxième coût du risque le plus élevé au monde, avec 1,8 % des actifs en 2016 contre 1,4 % en 2011. Seules les banques d'Amérique latine ont un coût du risque supérieur, à hauteur de 2,8 % des actifs. La hausse du coût du risque des banques africaines est particulièrement préoccupante étant donné que cela va à l'encontre des tendances des banques dans la plupart des autres régions du monde qui ont réduit leur coût du risque au cours des cinq dernières années (figure 24).

Figure 24

Le coût du risque des banques africaines est le deuxième plus élevé parmi les régions du monde

Coût du risque de crédit, 2011-16



¹ L'Italie, la Grèce, le Portugal et l'Irlande contribuent au PNP européen
Source: McKinsey Global Banking Pools

L'Afrique a également le deuxième ratio PNP le plus faible de toutes les régions, avec 5,1 % de l'ensemble des prêts bancaires. Reflétant le récent ralentissement d'un bon nombre des plus grandes économies africaines, le ratio PNP des banques africaines a grimpé de 0,7 points de pourcentage au cours des trois dernières années.

Une retrospective sur les 5 dernières années révèle de fortes disparités géographiques tant sur le coût actuel du risque que sur la tendance d'évolution dans les différentes régions d'Afrique. Entre 2011 et 2016, le coût du risque des banques en Afrique de l'Ouest a fortement augmenté, passant de 2,3 % à 4,1 %. Cette augmentation reflète la baisse de la demande pour les produits de base et la baisse des prix du pétrole qui ont mis à rude épreuve les entreprises de ces pays, ce qui s'est traduit par des PNP élevés. L'Afrique de l'Est a également vu le coût du risque doubler pour atteindre 1,7 %. En 2016, par exemple, la Banque centrale du Kenya a renforcé la surveillance des pratiques de prêt dans les banques nationales, ce qui a entraîné la mise en redressement judiciaire de trois banques. L'Afrique du Nord a également vu ces dernières années le coût du risque doubler à 1%, avec des ratios PNP élevés résultant de plusieurs faillites d'entreprises majeures dans les secteurs du pétrole, de l'immobilier et du transport maritime. En Afrique du Sud, le coût des risques et la situation du PNP se sont améliorés au cours des cinq années jusqu'en 2016, grâce au redressement du pays après la crise financière de 2008.

Une nouvelle approche de la gestion du risque de crédit

Notre enquête auprès des dirigeants bancaires africains montre qu'une meilleure gestion du risque de crédit est une priorité clé pour les banques, incluant l'amélioration de la gestion des risques de crédit, l'ajustement de la propension au risque et le renforcement de la souscription au crédit. 43 % des cadres ont déclaré qu'une meilleure gestion des risques de crédit était le domaine à renforcer prioritairement, tandis que 38 % ont mentionné une meilleure souscription au crédit et 19 % ont déclaré que l'ajustement du calcul de la propension au risque était le plus important.

L'enquête montre également que les banques africaines ont mis en œuvre un large éventail d'innovations en matière de souscription de crédit au cours des dernières années. Les innovations les plus couramment adoptées sont l'utilisation de l'Advanced Analytics, y compris le machine learning (cité par 63 % des répondants) et l'utilisation de données non bancaires (52 %). En tout, 47 % ont déclaré utiliser les données des réseaux sociaux dans leur souscription de crédit, tandis que 37 % utilisent les données des entreprises de télécommunications.

Pour gérer et atténuer efficacement les pertes liées au risque de crédit, les banques doivent continuer d'innover et de mettre en œuvre des améliorations tout au long de la chaîne de valeur du crédit.

Nous voyons trois grands axes d'innovation pour les banques qui cherchent à répondre de manière rentable aux opportunités croissantes du crédit à la consommation en Afrique

L'amélioration de la souscription

Pour faciliter la souscription aux services bancaires, les banques peuvent s'associer aux opérateurs télécoms pour collecter les données sur les habitudes d'achat et de consommation de leurs clients. Les modèles d'Advanced analytics peuvent s'appuyer sur les données clients provenant à la fois de sources externes et internes et fournir des données permettant d'améliorer la souscription.

Au moins trois banques kenyanes adoptent cette approche. CBA, Equity Bank et Kenya Commercial Bank (KCB) se sont chacune associées à une société de télécommunications pour utiliser les données mobiles des emprunteurs, les services vocaux et l'utilisation de paiements mobiles comme indicateur de leurs revenus et de leur capacité de remboursement. Cela a permis aux banques d'offrir des prêts pour le marché grand public avec un niveau de pertes sur créances bien inférieurs à la moyenne du secteur.

Parmi les autres innovations notables, mentionnons l'utilisation des données sur les achats dans les magasins pour l'évaluation numérique du crédit (ENC) afin de déterminer la tarification des prêts. Une banque d'Amérique Centrale a ainsi utilisé des données granulaires sur les achats, utilisant notamment le lieu d'achat, le mode de paiement, l'article acheté et le prix payé, comme indicateur du revenu des emprunteurs et de la capacité de remboursement des prêts. Cela a aidé la banque à déverrouiller la croissance d'un nouveau marché de prêts et à réduire ses pertes sur créances de 30 %.

En Inde, une institution financière non bancaire a utilisé des données sur les clients telles que l'âge, le statut matrimonial, le statut d'occupation du logement (propriétaire, locataire, autres), le total des crédits sur le compte, les fluctuations du solde et les dettes pour établir un modèle de souscription sophistiqué qui détermine le crédit total qu'elle peut proposer à chaque client.

Prêt sur salaire

Plusieurs banques africaines offrent des prêts aux salariés du gouvernement ou d'entreprises réputées, en vertu d'un accord signé pour déduire le paiement du prêt de la rémunération de l'employé au moment du versement des salaires. La durée maximale des prêts accordés est généralement déterminée par la situation d'emploi de l'emprunteur (c'est-à-dire s'il est sous contrat à durée indéterminée ou déterminée) et le nombre d'années restantes jusqu'à l'âge de la retraite. Le montant du prêt est habituellement calculé en fonction de « l'accessibilité financière » du client, c'est-à-dire une certaine proportion (p. ex., 50 %) du revenu disponible du client après impôts et autres déductions. Le taux d'intérêt est généralement négocié entre la banque et les employeurs.

Plusieurs banques et institutions de microfinance en sont des exemples notables. Access Bank au Nigeria, qui octroie des prêts représentant jusqu'à 75 % du salaire annuel net des employés, a atteint un ratio PNP remarquablement bas de 2,14 % en 2016, contre une moyenne de 14 % en Afrique de l'Ouest. Let-shego, dont le siège social est situé au Botswana, émet des prêts plus modestes dans 11 pays africains, et son ratio PNP en 2016 n'était que de 3,2 %. Bayport offre ce modèle de crédit dans sept pays africains et deux en Amérique latine.

Le suivi et le recouvrement des créances D'autres banques africaines gèrent de manière proactive le risque de crédit et les recouvrements des PNP. Une banque d'Afrique de l'Est, qui affichait des ratios PNP élevés et connaissait une forte croissance des PNP, due en partie à une dette historique cumulant des arriérés de paiement, a pris des mesures en inculquant des mesures proactives de gestion du crédit tout au long de la chaîne de valeur du crédit, aidant ainsi la banque à réduire son coût du risque de crédit de 50 % et à doubler le montant recouvré. Les principales étapes pour atteindre ces résultats sont les suivantes :

- *Améliorer la surveillance du portefeuille de crédit et l'efficacité du recouvrement.* La banque a segmenté les clients selon le critère d'arriérés de paiements anticipés afin de prioriser le recouvrement. Ils ont également veillé à ce que les meilleurs agents de recouvrement soient affectés aux créances les plus importants. La banque a également étoffé son équipe d'identification précoce des retards de paiement et renforcé ses moyens ; elle a amélioré son processus d'intervention en cas de retards de paiements; elle a eu davantage recours aux SMS et aux courriels automatisés pour encourager les clients à rembourser.

- *Améliorer les stratégies de recouvrement.*

Une banque d'Afrique de l'Est a renforcé la taille et les capacités de son équipe de recouvrement des PNP et a engagé des agents de recouvrement extérieurs. Elle a également amélioré le rythme de récupération des PNP afin d'améliorer la productivité ; ainsi, elle a mis en place quotidiennement un « check-in » et un « check-out » pour son équipe de recouvrement afin d'examiner les réalisations et les priorités quotidiennes. Enfin, un programme d'incitation pour l'équipe de recouvrement a reconnu et récompensé les meilleurs collecteurs hebdomadairement. Au-delà de cet exemple, il y a eu d'importantes percées dans le domaine des recouvrements découlant de la multiplication des points de contact avec les clients - p. ex. digital, SMS - et d'analyses qui permettent de déterminer les profils de clients à contacter ainsi que le moment propice et le ton à adopter lors de l'échange. Les banques latino-américaines, en particulier, disposent des techniques de recouvrement les plus avancées de l'ensemble des pays émergents.



Les banques africaines ont obtenu des résultats mitigés en termes de coût du risque. Elles ont vu le coût du risque passer de 1,4 à 1,8 % entre 2011 et 2016, un niveau qui se situe au deuxième rang après l'Amérique latine (2,8 %). Toutes les autres régions, à l'exception de la région Asie-Pacifique, ont connu une baisse des coûts du risque au cours de cette période. Cette augmentation du coût du risque a coïncidé avec d'importantes opportunités pour les banques africaines en matière de crédit à la consommation, comme mentionné précédemment. Innover en gestion du risque devient donc crucial lors de la souscription, le suivi des créances et le recouvrement. Les données et les analyses ouvrent de nouvelles perspectives pour des modèles économiques rentables, en particulier lorsqu'elles sont combinées avec l'utilisation du mobile comme canal de crédit à la consommation.

Le contexte réglementaire

Les banques africaines doivent suivre de près l'évolution de la réglementation et renforcer leurs processus de conformité. Dans toute l'Afrique, les organismes de contrôle prudentiel augmentent le volume, la fréquence et l'application des changements réglementaires ce qui conduit de nombreuses banques à repenser leurs modèles de génération de revenus. Dans notre enquête auprès des dirigeants, les cadres supérieurs des banques africaines ont identifié le ratio d'adéquation des fonds propres, la protection des consommateurs et la réglementation « Know your customer » (KYC) comme les domaines les plus susceptibles d'avoir un impact sur les profits bancaires au cours des cinq prochaines années. Les évolutions réglementaires récentes en Afrique se sont concentrées autour de cinq thématiques (voir figure 25) :

- *Lutte contre le blanchiment d'argent/ Know Your Customer.* La Banque centrale du Nigeria a mis en place des règles de lutte contre le blanchiment d'argent en 2013, appliquées à partir de 2017. Le Financial Intelligence Centre Act (FICA) en Afrique du Sud a été mis à jour en 2016 pour garantir que les banques disposent de mécanismes de contrôle suffisants pour prévenir le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
- *Protection accrue des consommateurs.* En 2016, le Kenya a plafonné les taux d'intérêt applicables aux consommateurs à quatre points de pourcentage au-dessus du taux de référence de la Banque Centrale, tout en exigeant que les dépôts soient rémunérés au moins à hauteur de 70 % du taux de référence de la Banque Centrale.
- *Réduction des dépôts du secteur public auprès de banques commerciales.* En 2017, le gouvernement tanzanien a décrété que l'ensemble des fonds publics (plusieurs milliards de shillings) placés auprès des banques commerciales par les ministères, les entreprises publiques et les autorités locales soient immédiatement transférés à la Banque de Tanzanie.

En vertu de la loi ghanéenne de 2016 sur la gestion des finances publiques, le gouvernement ghanéen a mis en place une structure unifiée reliant l'ensemble des comptes bancaires publics, permettant la consolidation et l'utilisation optimale des liquidités publiques.

- *Accroître l'adéquation des fonds propres.* En 2017, la Tanzanie a augmenté le taux d'adéquation des fonds propres (AFP) de 2,5 % à 12,5 % et de 14,5 % respectivement pour les fonds propres « core » et pour les fonds propres totaux. En 2016, le Nigeria a introduit la nécessité d'un AFP entre 15 à 16 % pour les banques présentant un risque systémique.
- *IFRS9.* En vertu de cette nouvelle norme comptable, les banques devront comptabiliser les pertes sur créances plus rapidement qu'auparavant. Bien que les banques Sud-africaines adoptent IFRS9 en 2018, la plupart des pays africains sont encore en pleine préparation ; les banques kényane ont notamment bénéficié d'un délai de grâce de cinq ans.

Nous avons analysé l'impact de certaines de ces réglementations dans les pays où elles ont été appliquées, afin d'évaluer l'impact potentiel (en l'absence de mesures d'atténuation de la part des banques). Par exemple, le plafonnement des taux d'intérêt au Kenya en 2016 donne un avant-goût de l'impact d'une protection accrue des consommateurs : au cours du premier semestre de 2017, les banques kényanes ont vu leurs revenus d'intérêts baisser de 16 % et leurs bénéfices globaux baisser de 11 %¹⁴. Sans mesures correctives, l'impact sur le ROE des banques kényanes pourrait atteindre 4 à 4,5 %. De plus, en l'absence de mesures de mitigation, nous estimons que les répercussions de la réglementation sur la réduction des dépôts publics auprès des banques privées ainsi que les exigences accrues en matière d'adéquation des fonds propres aient un impact tout aussi importantes.

¹⁴ « Le plafonnement des taux d'intérêt limite de 26 milliards de Shillings kenyan le revenu des banques », Business Daily Africa, 12 septembre 2017.

L'impact des réglementations de lutte contre le blanchiment d'argent/KYC et IFRS 9 devrait être plus faible, de l'ordre de 1 à 1,5 point de pourcentage de réduction du ROE.

Figure 25

Les organismes de régulation resserrent l'étau sur le blanchiment d'argent, la protection des consommateurs, les dépôts publics auprès de banques commerciales, l'adéquation des fonds propres et les normes

Catégorie	Exemples de réglementation	Impact sur le ROE %
Lutte contre le blanchiment d'argent (AML)/KYC	2017 Nigeria : Réglementation de la Banque centrale du Nigeria de lutte contre le blanchiment d'argent	0.7-1.0
	2016 Afrique du Sud : Loi sur le Centre de renseignements financiers	
	2016 Tanzanie : Loi sur le Centre de renseignements financiers	
Renforcer la protection des consommateurs	2016 Kenya : Plafonnement des taux d'intérêt des prêts et des dépôts	4.0-4.5
	2016 Afrique du Sud : Plafonnement des taux d'intérêts et des frais bancaires	
	2016 Egypte : Les taux d'intérêt sur les prêts aux PME ne doivent pas dépasser 5%	
Réduction des dépôts du secteur public	2017 Tanzanie : Les ministères doivent placer leurs fonds auprès de la Banque de Tanzanie	4.0-4.5
	2016 Ghana : Loi sur la Gestion des Finances Publiques 2016 sur l'adoption d'une trésorerie consolidée pour les différentes entités du gouvernement	
	2016 Nigeria : Toutes les recettes, les recouvrements et les paiements du gouvernement doivent être effectués par le compte unique du Trésor	
Accroître les exigences d'adéquation des fonds propres	2017 Tanzanie : Augmentation de l'AFP de 2,5 % à 12,5 % et de 14,5 % pour l'AFP « core » et l'AFP total	4.0-4.5
	2018 Ghana : Les exigences minimales de fonds propres pour les banques commerciales ont triplé, passant de 120 millions de cedis (~27 millions \$) à 400 millions de cedis (~90 millions \$)	
	2016 Nigeria : Augmentation de l'AFP à 15%-16% pour les banques d'importance systémique	
Conformité aux normes IFRS 9	2018 Afrique du Sud : Les normes IFRS9 sont entrées en vigueur en Afrique du Sud en janvier 2018	1.0-1.5

Source : Sites internet des organismes de réglementation ; analyse McKinsey

Conclusion

Les marchés bancaires africains s'éveillent à la vie. Ils connaîtront une croissance vigoureuse au cours des cinq prochaines années, tandis que le secteur bancaire africain dans son ensemble est le deuxième marché le plus rentable au niveau mondial. Parallèlement, les marchés bancaires africains continuent de présenter un ensemble de défis tels qu'un nombre élevé de clients à faibles revenus, la forte propension à l'utilisation d'espèces et un faible maillage géographique des agences physiques. Les marchés bancaires africains sont également très hétérogènes, avec des disparités entre les marchés bancaires relativement développés d'Afrique du Sud et du Maroc, et ceux des marchés naissants de l'Éthiopie et de la RDC.

Dans ce contexte complexe, il existe une délimitation claire entre les banques qui s'imposent et les banques qui ne font que participer.

Les banques leaders surpassent largement leurs semblables en termes de croissance et de rentabilité et se caractérisent par leur focalisation sur une ou plusieurs des cinq pratiques gagnantes :

Être au bon endroit ; proposer les bonnes offres pour les bons segments ; une offre de services bancaires plus simples et plus lean ; Digital first ; l'innovation en gestion du risque.

Si un plus grand nombre de banques africaines se concentrait efficacement sur ces pratiques gagnantes, nous prévoyons que le secteur de la banque de détail croisse de 12 % par an, contre une projection selon le scénario de base de 8,5 %. Nous suivons avec intérêt cet avenir d'innovation et de croissance plus importantes et plus généralisées sur les marchés bancaires africains. Les technologies rendant possible cette croissance n'ont jamais été aussi largement disponibles tandis que les besoins du marché demeurent plus importants que jamais.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les dirigeants des 20 grandes banques et sociétés de services financiers à travers l'Afrique qui ont été interviewés dans le cadre des recherches qui ont conduit à ce rapport. Votre temps et votre connaissance ont été inestimables.

Nous remercions également Mayuree Chetty, Siongo Kisoso, Marianne Mbatha, Caroline Mutuku et Gavin Thompson, qui ont joué un rôle important dans la recherche et l'analyse du rapport. Nous remercions également Michael Charnas et son équipe de Catalyst ont réalisé un excellent travail d'enquête auprès de la clientèle de banques dans six pays africains. Colin Douglas et Paul Feldman ont fourni un soutien rédactionnel ainsi qu'éditorial inestimable. Merci également à Vuyisile Sisulu et Natalia Quesada pour la conception et la production de l'image de couverture, ainsi qu'à Derick Hudspith pour la conception d'ensemble du rapport.

Nous remercions plusieurs de nos collègues de la Practice Banking de McKinsey et du bureau Afrique qui ont apporté leur contribution et leurs conseils sur le rapport, en particulier Jalil Bensouda, Jacob Dahl, Kwaku Debrah, Chika Ekeji, David Entwisle, Ahmed Fjer, Simonika Govender, Levente Janoskuti, Francois Jurd de Girancourt, Omid Kassiri, Szabolcs Kemeny Matthieu Lemerle, Susan Lund, Stefano Martinotti, Rogerio Mascarenhas, Claudia Meek, Munya Muvezwa, Mayven Naicker, Edward Porter, Enrico Riso, Sebastian Schneider, Yassine Sekkat, Sechaba Seilalia, Tawanda Sibanda, Shenin Singh, Tebogo Skwambane, Frederick Twum, and Yassir Zouaoui. Enfin, merci à notre équipe d'édition et de relations extérieures : Matt Cooke, Bonita Dordel, Nadine Moodie, et Monica Runggatscher.

Pour de plus de renseignements sur ce rapport, veuillez contacter :

Mutsa Chironga

Directeur Associé, Johannesburg
mutsa_chironga@mckinsey.com

Luis Cunha

Directeur Associé Senior, Johannesburg
luis_cunha@mckinsey.com

Hilary De Grandis

Directrice de la Practice Banque, EMEA Johannesburg
hilary_de_grandis@mckinsey.com

Mayowa Kuyoro

Consultant, Lagos mayowa_kuyoro@mckinsey.com
mayowa_kuyoro@mckinsey.com

