HEIGHTS ADVISORY

BANKING CONSULTING

HEIGHTS ADVISORY – STRATEGIC INSIGHTS

Après le retrait des banques européennes : Le modèle bancaire marocain face au mur de la maturité ?

Centralisation, conformité et financement de l'économie réelle : quels défis pour la prochaine génération de banques panafricaines ?

Note Stratégique N°002 — Août 2026

Visez plus haut

Téléphone :
(237) 620 57 25 17
699 38 33 50

E-mail :
ndannydior@heightsadvisory.org

Web :
www.heightsadvisory.org

EXECUTIVE SUMMARY

Le retrait progressif des groupes bancaires européens a profondément redessiné la carte bancaire africaine. En l'espace d'une décennie, les banques marocaines se sont imposées comme les principaux groupes bancaires francophones du continent.

Cette expansion constitue une réussite stratégique remarquable. Elle soulève néanmoins une interrogation essentielle : le modèle qui a permis cette croissance est-il encore adapté aux défis actuels du financement de l'économie réelle ?

Notre analyse montre que la prochaine étape ne sera plus géographique mais organisationnelle. Les groupes qui réussiront seront ceux qui transformeront leur gouvernance du risque, leur politique de crédit et leur capacité à financer les PME.

1. CONTEXTE : LE CYCLE MAROCAIN ARRIVE À MATURITÉ

Entre 2019 et 2025, plusieurs groupes bancaires européens se sont progressivement retirés de nombreux marchés d'Afrique subsaharienne, mettant fin à des décennies de présence historique. Ce retrait a ouvert un espace que les banques marocaines — Attijariwafa Bank, Bank of Africa, Banque Centrale Populaire en tête — ont su occuper avec constance et méthode.

En l'espace d'une décennie, ces groupes ont construit les réseaux bancaires francophones les plus étendus du continent, couvrant l'essentiel de l'espace UEMOA et une part croissante de la zone CEMAC. Cette phase d'implantation, aujourd'hui largement achevée, a été un succès incontestable sur le plan de la couverture géographique et de la continuité des services bancaires.

Mais un cycle de croissance par expansion territoriale appelle naturellement un second cycle, différent dans sa nature : celui de la consolidation interne. Après avoir démontré leur capacité à s'implanter, ces groupes doivent désormais démontrer leur capacité à transformer leur mode de fonctionnement pour répondre aux attentes des marchés qu'ils occupent.

C'est ce passage d'un cycle à l'autre qui structure l'ensemble de cette note : les banques marocaines ont-elles achevé leur cycle d'implantation en Afrique subsaharienne avec une organisation encore taillée pour l'expansion, alors que leurs marchés attendent désormais une organisation taillée pour la transformation ?

2. UNE SUCCESSION HISTORIQUE PARFAITEMENT RÉUSSIE… JUSQU'ICI

Le retrait progressif de plusieurs banques européennes entre 2019 et 2025 a marqué la fin d'un cycle historique. Les banques marocaines ont su saisir cette opportunité en consolidant leur présence sur les principaux marchés d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale.

Des groupes comme Attijariwafa Bank, Bank of Africa ou la Banque Centrale Populaire ont ainsi bâti, en quelques années, des réseaux couvrant l'essentiel de l'espace francophone — une consolidation à la fois rapide et, jusqu'ici, largement incontestée.

Cette transition a permis de préserver la continuité des services bancaires, d'accompagner les grands projets structurants et de renforcer les liens économiques entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne.

Pour autant, succéder à un acteur ne signifie pas nécessairement transformer son modèle.

C'est précisément à ce stade que s'ouvre aujourd'hui une nouvelle phase de maturité.

3. LE PARADOXE MAROCAIN

Les banques marocaines sont devenues africaines.

Mais leurs processus décisionnels restent encore largement centralisés.

À mesure que leurs réseaux s'étendent, la distance entre les centres de décision et les réalités locales tend à s'accroître.

Cette évolution fait apparaître un premier paradoxe :

> *Plus un groupe bancaire devient panafricain, plus il doit accepter de décentraliser certaines décisions.*

NOTE RÉFLEXIVE

Un adage populaire dit que « La girafe voit loin, mais c'est le lézard qui sait où se trouve le trou dans le mur. »
Appliquée à notre secteur, cette métaphore illustre parfaitement le piège qui menace les groupes bancaires en forte expansion. En voulant tout observer et tout piloter depuis les hauteurs d'un siège central éloigné, on acquiert une vision d'ensemble remarquable, mais on perd la finesse de l'analyse locale.

C'est là tout le cœur de la problématique abordée dans cette note stratégique : l'expansion territoriale a donné aux banques la hauteur de vue ; la phase de maturité exige désormais qu'elles retrouvent la précision du terrain. Pour financer efficacement l'économie réelle et adapter la gestion du risque aux PME africaines, l'enjeu ne consiste plus à voir plus loin depuis le haut, mais à savoir décider plus près, là où les opportunités et les risques se concrétisent au quotidien.

4. LES CINQ DÉFIS QUI ATTENDENT LES BANQUES MAROCAINES

1. Repenser la gouvernance du crédit

La rapidité constitue désormais un avantage concurrentiel. Des circuits décisionnels trop centralisés ralentissent le financement des entreprises et réduisent la capacité des banques à saisir des opportunités.

Dans la plupart des filiales subsahariennes des groupes marocains, un dossier de crédit dépassant certains seuils continue de remonter vers des comités régionaux ou vers le siège, avec des délais qui se comptent en semaines plutôt qu'en jours. Pour une PME confrontée à une opportunité commerciale ponctuelle, ce délai équivaut souvent à un refus de fait.

Le défi n'est donc pas seulement d'accélérer les processus existants, mais de repenser l'architecture même de la décision : quels types de dossiers peuvent être tranchés localement, avec quels garde-fous, et à partir de quel montant la remontée au siège se justifie-t-elle réellement ?

2. Réconcilier conformité et développement commercial

Les exigences internationales de conformité sont incontournables. Toutefois, elles ne doivent pas conduire à une exclusion excessive des PME ni transformer le principe de précaution en immobilisme. L'enjeu est d'investir dans des outils de conformité plus intelligents et davantage automatisés.

Le réflexe de prudence hérité des standards internationaux pousse souvent les filiales à appliquer, sans les adapter, des grilles de conformité conçues pour d'autres environnements réglementaires. Le résultat est un phénomène de sur-classement : des PME parfaitement solvables sont écartées non pas parce qu'elles présentent un risque avéré, mais parce que leur dossier ne rentre pas dans un format standardisé.

Concilier conformité et développement commercial suppose de graduer réellement le risque plutôt que de l'uniformiser, et d'investir dans des outils de vérification digitalisés capables de traiter un volume élevé de petits dossiers sans mobiliser les mêmes ressources qu'un dossier corporate.

3. Financer réellement les PME

Les PME représentent l'essentiel du tissu économique africain. Pourtant, elles demeurent insuffisamment financées. L'avenir appartient aux banques capables d'évaluer le risque autrement que par les seules garanties réelles, en intégrant davantage l'analyse des flux de trésorerie, des chaînes de valeur et de la qualité de la gouvernance.

Les modèles de notation actuellement utilisés par la plupart des filiales restent largement calqués sur les pratiques du marché marocain ou sur les standards des grandes banques régionales, davantage pensés pour des entreprises structurées que pour le tissu économique réel des marchés subsahariens, où l'informel et la comptabilité perfectible restent la norme plutôt que l'exception.

Financer réellement les PME suppose donc de développer des grilles d'évaluation propres à chaque marché, capables de lire la solvabilité à travers les flux plutôt qu'à travers les seuls bilans et garanties.

4. Préserver la rentabilité dans un environnement plus exigeant

La montée des créances douteuses, les exigences prudentielles et les fluctuations économiques exercent une pression croissante sur la rentabilité. L'enjeu n'est plus seulement la croissance des volumes, mais la qualité des actifs et la rentabilité ajustée du risque.

Une stratégie de croissance fondée avant tout sur l'expansion du réseau et des volumes de dépôts atteint mécaniquement ses limites lorsque le coût du risque augmente. Les groupes marocains doivent désormais piloter leurs filiales subsahariennes sur des indicateurs de rentabilité ajustée du risque, et non plus seulement sur des indicateurs de croissance ou de part de marché.

Cela implique un changement de culture managériale : évaluer la performance d'une filiale non plus uniquement sur sa capacité à croître, mais sur sa capacité à croître sainement.

5. Faire face à une nouvelle concurrence

Le paysage bancaire africain évolue rapidement. Les groupes régionaux gagnent en puissance. Les Fintech redéfinissent les usages. Les opérateurs de Mobile Money occupent désormais une place importante dans les paiements et les services financiers. La concurrence ne provient plus uniquement des autres banques.

Pour les groupes marocains, cette évolution change la nature même de l'avantage concurrentiel : la taille du réseau physique, longtemps déterminante, compte de moins en moins face à des acteurs capables d'atteindre un client sans agence. Ne pas intégrer ces nouveaux acteurs dans leur stratégie de distribution revient, pour ces groupes, à concéder durablement le segment du dernier kilomètre à des concurrents non bancaires.

LE MANIFESTE DE LA MATURITÉ

À ce stade de leur cycle de présence en Afrique subsaharienne, les groupes marocains ne sont plus jugés sur leur capacité à s'implanter, mais sur leur capacité à transformer leur modèle de l'intérieur. Cinq chantiers structurent cette bascule :

1. Décentraliser réellement les décisions de crédit

- **Comment ça se mesure :** part des dossiers de crédit PME validés localement, sans remontée systématique vers un comité régional ou le siège ; délai moyen entre le dépôt d'un dossier et sa décision.
- **Ce qui doit être fait :** revoir à la hausse les seuils de délégation des comités de crédit locaux et donner aux directions générales pays une autorité réellement souveraine sur les segments PME et ETI, sous supervision a posteriori plutôt que sous validation préalable systématique.

2. Développer des modèles de scoring adaptés à chaque marché

- **Comment ça se mesure :** proportion des financements PME accordés sur la base de critères alternatifs (flux de trésorerie, chaîne de valeur, comportement transactionnel) plutôt que sur les seules garanties réelles.
- **Ce qui doit être fait :** construire, marché par marché, des grilles de notation calibrées sur les données locales plutôt que d'exporter telles quelles les grilles utilisées au Maroc ou dans les filiales historiques.

3. Digitaliser et graduer les fonctions de conformité

- **Comment ça se mesure :** délai moyen de traitement d'un dossier KYC/AML PME ; taux de dossiers PME rejetés ou ajournés pour seul motif de conformité.
- **Ce qui doit être fait :** déployer des outils de vérification digitalisés et gradués selon le niveau de risque réel du client, pour sortir d'une logique de conformité uniforme qui traite un petit commerçant comme une multinationale.

4. Nouer des partenariats stratégiques avec les Fintech et les EMF

- **Comment ça se mesure :** nombre et volume des opérations réalisées via des partenariats API avec des Fintechs ou des Établissements de Microfinance locaux.
- **Ce qui doit être fait :** construire une stratégie d'interopérabilité assumée avec ces acteurs pour couvrir le dernier kilomètre de la distribution, plutôt que de chercher à le reproduire seuls en interne.

5. Ancrer une culture du risque fondée sur la donnée locale

- **Comment ça se mesure :** part des décisions de crédit s'appuyant sur des données transactionnelles et comportementales locales plutôt que sur des dossiers papier ou des garanties classiques.
- **Ce qui doit être fait :** constituer, au sein de chaque filiale subsaharienne, des équipes data et risque dédiées, capables de faire remonter et d'exploiter la donnée locale au même niveau de priorité que les fonctions historiques du groupe.

LE POINT DE VUE HEIGHTS ADVISORY

La prochaine bataille des banques africaines ne sera pas géographique

Pendant près de deux décennies, la priorité des grands groupes bancaires africains a été l'expansion territoriale. Ouvrir de nouveaux marchés, acquérir des filiales, renforcer une présence régionale ou continentale constituaient les principaux moteurs de croissance.

Cette phase est aujourd'hui largement achevée. Les grands groupes bancaires marocains ont réussi leur déploiement continental. Les groupes nigérians accélèrent leur présence en Afrique francophone. De nouveaux acteurs régionaux émergent et contestent progressivement les positions acquises.

Dès lors, la question n'est plus de savoir où les banques seront présentes demain, mais comment elles y opéreront. Selon Heights Advisory, les banques qui domineront la prochaine décennie ne seront pas nécessairement les plus grandes ni celles disposant du réseau le plus étendu. Elles seront celles qui réussiront à résoudre trois équations fondamentales :

1. Financer les PME sans dégrader la qualité du portefeuille

L'avenir du secteur bancaire africain dépendra de sa capacité à accompagner les PME, qui constituent l'essentiel du tissu économique du continent. Continuer à concentrer les financements sur les grandes entreprises et les États limitera mécaniquement les perspectives de croissance du secteur.

2. Concilier conformité internationale et proximité locale

La conformité est devenue une nécessité stratégique. Toutefois, elle ne doit pas éloigner les banques de leurs marchés. Les institutions qui réussiront seront celles qui parviendront à maintenir les standards internationaux tout en conservant une compréhension fine des réalités économiques locales.

3. Transformer la donnée en avantage concurrentiel

L'analyse des flux financiers, des comportements transactionnels et des chaînes de valeur remplacera progressivement les approches traditionnelles fondées exclusivement sur les garanties réelles. La banque de demain sera davantage une entreprise de gestion intelligente de la donnée qu'un simple intermédiaire financier.

Notre conviction

> *La prochaine révolution bancaire africaine ne viendra ni d'une acquisition, ni d'une fusion, ni d'une nouvelle implantation géographique. Elle viendra de la capacité des banques à mieux comprendre le risque, à mieux servir l'économie réelle et à mieux exploiter la donnée pour financer la croissance.*

Les institutions qui réussiront cette transformation changeront durablement le paysage financier africain. Les autres risquent de se retrouver confrontées aux mêmes limites que celles qui ont conduit au retrait progressif de certains acteurs historiques.

CONCLUSION

L'expansion des banques marocaines constitue incontestablement l'une des plus belles réussites de l'intégration économique africaine. Cependant, l'histoire montre qu'une expansion géographique ne garantit jamais, à elle seule, la pérennité d'un modèle économique.

La prochaine étape sera celle de la maturité : des banques plus proches de leurs marchés, plus agiles dans leurs décisions, plus innovantes dans leur gestion du risque et davantage engagées dans le financement de l'économie réelle.

À PROPOS DE HEIGHTS ADVISORY

Heights Advisory est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement stratégique, opérationnel et financier des acteurs économiques. Dirigé par des experts du secteur bancaire, le cabinet déploie une approche intégrée dite « Accompagnement 360° » pour offrir une vision globale, des solutions sur mesure et des résultats durables face aux mutations structurelles des marchés financiers.

Téléphone :
(237) 620 57 25 17
699 38 33 50

E-mail :
ndannydior@heightsadvisory.org

Web :
www.heightsadvisory.org